



THE MARKETING SCHOOL

PROJETO PROFISSIONAL

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE CRM - CASO
DE ESTUDO CM SOCIEDADE DE MEDIAÇÃO DE SEGUROS,
LDA (AXA Portugal)**

AUTOR: Fernando Miguel Gonçalves Leite

ORIENTADOR: Professor Doutor Filipe Trigueiros Rafael de Sampaio Rodrigues.

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, SETEMBRO, 2013

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Filipe Trigueiros Rafael de Sampaio Rodrigues, pelo seu empenho, disponibilidade e conhecimento que foram fundamentais para a conclusão deste projecto.

Queria manifestar também o meu agradecimento a toda a equipa da CM – Sociedade de Mediação de Seguros, Lda., em especial aos seus sócios gerentes, Francisco Rendeiro e António Rendeiro e à Carla Rendeiro que me deram a oportunidade de realizar o projecto a que me propus e pela disponibilidade e confiança.

Um agradecimento à UEB, em particular ao Renato Ferreira pelo empenho e disponibilidade demonstrada.

Agradeço aos meus colegas de mestrado que me acompanharam durante estes dois anos, em especial à Carla Salgueiro e Claudino Santos.

Um agradecimento especial aos meus amigos, muito particularmente ao Hugo Nobre, Catarina Casteleiro.

Finalmente agradeço a minha namorada Inês Costa Anacleto e familiares, principalmente aos meus pais, irmã e cunhado por todo o apoio dado.

RESUMO

Este projecto surge da união entre o gosto pessoal pela área do CRM e o convite da CM Sociedade de Mediação de Seguros (CM), que deseja e necessita implementar uma estratégia de CRM tendo em vista o foco no cliente.

Tendo conhecimento das evidências que sugerem que muitas empresas encontram dificuldades na implementação de uma estratégia de CRM e da elevada taxa de insucesso, procura-se neste trabalho, numa primeira fase, realizar uma aprofundada pesquisa e estudo bibliográfico do tema e da sua área envolvente. Posteriormente, realiza-se uma abordagem de seis autores com diferentes modelos e metodologias estudadas e testadas com sucesso, permitindo assim a criação de um modelo próprio de implementação para apoio e guia deste projecto.

Tendo como perspetiva a construção de uma cultura de marketing relacional, seguida da conceção de estratégias de CRM e suas respectivas funcionalidades, conseguindo em simultâneo um ambiente desejado para a sua implementação, colocamos o cliente no centro da organização.

Pretendo finalizar este projecto habilitando a CM com capacidade para desenvolver e implementar a sua estratégia de CRM e marketing relacional, através de uma maior compreensão de como as diferentes variáveis interagem em um ambiente de constante mudança.

Palavras-chave: Marketing Relacional, Implementação, CRM - Customer Relationship Management, Fidelização

ABSTRACT

This project emerges from the union between my personal preference towards CRM and through the invitation of CM Sociedade de Mediação de Seguros (CM) Company, who wishes and needs to implement a CRM strategy focusing on consumer needs.

Being abreast of the evidence that suggests so many companies encounter difficulties on the implementation of a CRM strategy and of their low successful rates, it was my goal in this project to, initially, make a thorough research and bibliographic study of the theme in question and its background.

Subsequently, I studied the literary work of six authors with different methodologies that were already studied and tested with success, allowing the creation of a CRM implementation model for the purpose of this project.

Having as a goal the construction of a relationship marketing culture, followed by the conception of CRM strategies and its functionalities, managing simultaneously the desired environment for its implementation, the consumer is set on the center of the organization.

I intend to finalize this project, enabling CM with the capacity to develop and implement a strategy of their own, through the comprehension of how different variables interact in an environment of constant change.

Keywords: Relationship marketing, CRM - Customer Relationship Management, Customers loyalty, Customer loyalty

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Índice Geral	6
Índice de Imagens.....	9
Índice de Tabelas.....	11
1. Introdução	12
1.1. Definição do Problema.....	12
1.2. Objetivo do Trabalho	13
1.3. Estrutura	13
2. Revisão da literatura	15
2.1. Marketing Relacional	15
2.1.1. Conceito de Marketing Relacional.....	15
2.1.2. Principais Escolas de Pensamento.....	17
2.1.2.1. Escola Nórdica.....	17
2.1.2.2. O Industrial Marketing e Purchasing (IMP) Group.....	18
2.1.2.3. Escola Anglo-Australiana	19
2.2. CRM- (<i>Customer Relationship Management</i>)	20
2.2.1. Importância das Tecnologias de Informação	20
2.2.2. Definição de CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	21
2.2.3. CRM nos Seguros.....	23
2.2.4. Tipos de CRM.....	24
2.2.5. Social CRM	25
2.2.6. O Ambiente Envolve na Implementação do CRM	26
2.3. Fidelização.....	27
2.3.1. Conceito de Fidelização	27
2.3.2. Métricas de Fidelidade	30
2.3.3. Satisfação Vs Fidelidade	31
2.3.4. Fidelização do Cliente ou Angariação do Cliente.....	32

3. Análise dos Modelos de Implementação de CRM Propostos Pela	
Literatura.....	34
3.1. Introdução.....	34
3.2. <i>Modelo de Bose (2002)</i>	34
3.3. Modelo de Peppers & Rogers (2004).....	37
3.3.1. Identificar e Conhecer Individualmente o Cliente	39
i) <i>Data Warehouse</i>	39
ii) <i>Data Mining</i> – A Extração de Informação	40
3.3.2. Diferenciar/Segmentar	41
3.3.3. Interagir.....	42
3.5.4- Personalizar	43
3.4. <i>Modelo de YIN (2005)</i>	43
3.5. <i>Modelo de Xu & Walton (2005)</i>	44
3.6. <i>Modelo de Payne (2006)</i>	47
3.7. <i>Modelo de Finnegan & Currie (2010)</i>	50
3.8. Conclusão.....	54
4. Metodologia e Recolha de Dados	56
4.1. Tipo de Pesquisa	56
4.2. Método de Recolha de Dados	56
4.3. Tratamento de Dados	57
4.4. Limitação do Método	57
5. Apresentação do Projeto	58
5.1. Introdução	58
5.2. Modelo Proposto para a Implementação do Projeto	58
5.3. Enquadramento do Projeto.....	59
5.4. Desenvolvimento do Projeto	61
5.4.1. 1º Etapa - Análise da Envolvente e Planificação.....	61
5.4.1.1 Análise Interna e Externa.....	61
5.4.1.1.1 Análise Interna.....	61
5.4.1.1.2 Análise Externa	64
5.4.1.2. Identificação das Necessidades	72
5.4.1.3. Envolvimento e Seleção da Equipa de Trabalho	74

5.4.1.4.	Análise de Ferramentas e Fornecedores.....	75
5.4.1.5.	Definição de Objetivos e Datas.....	79
5.4.2.	2º Etapa - Desenho da Estratégia	81
5.4.2.1.	Conceção de uma Estratégia com Foco no Cliente (<i>one-to-one</i>)	81
5.4.2.1.1.	Identificar	83
5.4.2.1.2.	Diferenciar.....	86
5.4.2.1.3.	Interagir.....	88
5.4.2.1.4.	Personalizar.....	90
5.4.3.	3º Etapa - Implementação e Personalização da Tecnologia.....	90
5.4.3.1.	Construção de uma Base de Dados Própria	90
5.4.3.2.	Implementação da Tecnologia.....	91
5.4.3.3.	Integração com os Restantes Sistemas de Informação	91
5.4.4.	4º Etapa – Formação e Acompanhamento	92
5.4.4.1	Formação da Equipa de Trabalho	92
5.4.4.2	Reengenharia dos Processos e Cultura de Trabalho	93
5.4.5.	5º Etapa Reajustamento e Definição de Objetivos.....	94
5.5.	Automatização dos Sistemas de Marketing	96
5.6.	Automatização da Força de Vendas (<i>Mobile CRM</i>)	97
5.7.	<i>Call Center</i>	98
6.	Conclusão	99
6.1.	Recomendações Futuras	100
6.2.	Limitações.....	100
7.	Bibliografia	101
8.	Netgrafia	106

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1- A orientação para o Marketing Relacional.....	16
Imagem 2-Os Trinta Relacionamentos do Marketing Relacional	18
Imagem 3-Modelo dos Seis Mercados	19
Imagem 4- Evolução do Mkt segundo suas características e tecnologia empregada.	22
Imagem 5 - Os tipos de CRM.....	24
Imagem 6 - Satisfação e fidelidade vs valor da duração do relacionamento.....	28
Imagem 7 - Tipologia de Fidelização baseada em atitudes e comportamentos.....	28
Imagem 8 - Fidelidade dos clientes ao longo do tempo adaptado da escala da lealdade.....	30
Imagem 9 - Árvore de impacto do problema.....	30
Imagem 10- Qualidade do Relacionamento.....	31
Imagem 11-Os quatro passos do Processo do CRM	38
Imagem 12 - Transformando dados em conhecimento para a tomada de decisões	40
Imagem 13- Quatro elementos do sistema de CRM	43
Imagem 14- Modelo para definir uma segmentação e calcular o valor dos clientes	45
Imagem 15-Modelo de implementação de Payne.....	47
Imagem 16-Modelo multi-camadas de implementação de uma estratégia de CRM	51
Imagem 17- Modelo proposto para a implementação do CRM na CM.	59
Imagem 18- Evolução do volume de negócio da CM	63
Imagem 19-Quota Mercado CM Trás-os-Montes	64
Imagem 20-Indicadores Macroeconómicos	65
Imagem 21- Mercado Segurador Português.....	67
Imagem 22-Quadro 3: Mercado Segurador Português.....	68
Imagem 23-Produção Acumulada.....	69
Imagem 24- Quotas de Mercado	70

Imagem 25-Notoriedade das seguradas em Portugal.....	70
Imagem 26- Cronograma de implementação do plano.	80
Imagem 27 - Boletim do sorteio Beach Games.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Marketing Transaccional vs Marketing Relacional.....	16
Tabela 2- Receita perdida como resultado do abandono de clientes	33
Tabela 3- Modelo para consultas centrado no cliente	39
Tabela 4- Conceitos Affordance	52
Tabela 5- Quadro de Pessoal CM	62
Tabela 6- Análise SWOT	71
Tabela 7- Mapa comparativo de fornecedores de CRM.....	77
Tabela 8- Conclusões retiradas das entrevistas aos colaboradores da CM.....	82
Tabela 9- Resultados obtidos com o sorteio Beach Game.....	84
Tabela 10- Estratégias a plicar a clientes diferenciados por valor	88

1. INTRODUÇÃO

O maior desafio da filosofia do marketing relacional está precisamente na abrangência dos seus objetivos, uma vez que, o conhecimento do cliente abrange certos atributos que fazem deste, um dos mais complexos tipos de conhecimento, possuindo um caráter dinâmico. Assim, através de uma melhor compreensão do cliente, é possível obter uma relação personalizada, *one-to-one*, que gera uma mais-valia para o cliente em permanecer fiel à empresa e torna inconveniente a mudança para a concorrência, pois a empresa já conhece os desejos, necessidades e preferências particulares de cada cliente, o que acarreta um custo de mudança no caso de abandono (Payne, 2005; Gummesson, 2008; Christopher, et al., 2002).

É através do sistema de gestão do relacionamento com o cliente (CRM), aliando as áreas de marketing e de tecnologia de informação que, segundo Gummesson (2008), as práticas de marketing de relacionamento podem ser colocadas em prática.

Segundo Peppers e Rogers (2004) a utilização do CRM assenta na necessidade de saber identificar, diferenciar, personalizar e interagir com o consumidor para estabelecer uma simbiose contínua e oferecer um atendimento personalizado, que seja satisfatório, tanto para o cliente como para a empresa.

Sentindo a importância desta temática foi com agrado que aceitei o convite do empresário Francisco Rendeiro, apresentado pelo Professor e Orientador Filipe Rodrigues, para a realização do projeto de implementação de uma estratégia de CRM na CM Sociedade de Mediação de Seguros (CM), bem como, num futuro próximo assumir o papel de responsável da implementação deste projeto, assumindo-se desde logo como o trabalho mais aliciente desta minha vida académica.

1.1. Definição do Problema

A empresa CM sentiu a necessidade de implementar uma cultura de marketing relacional, vendo no CRM a ferramenta que lhe irá permitir aumentar a fidelização dos seus clientes, desejando não só uma implementação tecnológica mas também uma estratégia de enfoque no cliente. Tendo a consciência que não possuíam o *know-how* na área do marketing relacional, e sabendo de antemão que muitas implementações de CRM terminam por falhas a diversos níveis, tais como poucos esforços com o projeto ou problemas com a

automatização do negócio (Peppers e Rogers, 2006). Procurou-se uma solução acadêmica apoiada em autores de referência, sendo posteriormente adaptada à realidade empresarial do grupo definido, aumentando deste modo o sucesso obtido. Assim sendo, a empresa em estudo apresenta características próprias e atua num mercado específico, o dos seguros, e necessita por isso de uma metodologia de implementação generalista, mas adaptada à sua realidade.

1.2. Objetivo do Trabalho

O objetivo deste trabalho é conseguir desenhar um projeto onde será proposto um modelo de implantação de CRM bem como uma estratégia associada de marketing relacional *one-to-one*, tendo como base autores de referência. Conseguindo deste modo, reunir todas as condições para dar início em 01-11-2013 à sua implementação e assumir o papel de responsável pelo projeto, esperando conduzir com sucesso a implementação desta ferramenta e consequente mudança da cultura de trabalho da CM.

1.3. Estrutura

Capítulo 1 - Introdução: Neste capítulo é apresentado o tema e a sua contextualização, a identificação do problema que levou à elaboração deste trabalho, bem como os objetivos gerais e específicos que se pretendem atingir.

Capítulo 2 – Revisão bibliográfica: Este capítulo apresenta numa primeira parte a revisão bibliográfica onde se pretende contextualizar de um modo amplo a integração do projeto no marketing relacional seguindo para a conceção da estratégia de CRM, expondo os tipos de CRM e respetivas funcionalidades, bem como, o ambiente desejado para a sua implementação. Em seguida, a discussão envolve como o CRM pode ser utilizado para se conseguir atingir a fidelização do cliente e qual a sua importância.

Capítulo 3 – Análise dos Modelos de Implementação de CRM propostos pela literatura: Este capítulo apresenta a segunda parte da revisão bibliográfica, discutindo algumas abordagens e modelos propostos pela literatura, contemplando o planeamento, a criação de uma estratégia com foco no cliente, modelo implementação e posterior avaliação. Procurou-se identificar e selecionar os modelos coerentes com o objetivo geral do trabalho, elaborar um projeto que descreve e indica as etapas a seguir na implementação do CRM,

apoiado na literatura e na base científica dos autores estudados com vista a diminuir assim o risco de insucesso.

Capítulo 4 – Metodologia e Recolha de dados: Este capítulo apresenta o método de pesquisa, discutindo a caracterização do trabalho, a sua abordagem e os respetivos procedimentos e instrumentos utilizados.

Capítulo 5 – Apresentação do projeto: Inicialmente, este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo e, em seguida, encontra-se desenvolvido o modelo final a ser implementado de forma detalhada.

Capítulo 6 – Conclusão: Este capítulo apresenta a conclusão da pesquisa, as limitações do trabalho e uma proposta de atividades futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Marketing Relacional

2.1.1. Conceito de Marketing Relacional

Integrando-o no serviço ao cliente (Christopher & Ballantyn, 1993), bem como, pelo surgimento de novas tendências de consumo resultantes de transformações das necessidades e comportamentos dos consumidores (Constantinides, 2006).

A definição de marketing relacional nasceu no contexto do marketing industrial e do marketing de serviços através dos trabalhos pioneiros de Berry (1983) e de uma leve abordagem inicial do Grupo IMP – *International Marketing and Purchasing Group* (Hakansson, 1982; Ford, 2000) e respetivamente de autores como Fullerton (2005), Thompson et al., (2000) e Rao e Perry (2002). (Egan, 2011)

O marketing relacional assume assim uma maior relevância durante a década de 90, em oposição ao marketing transacional. Deste modo, (Gummesson, 2002) refere que o antigo conceito de marketing deve ser substituído, pois não garante uma abordagem imprescindível no novo meio envolvente, bastante competitivo em que nos encontramos, sendo necessário uma nova conceção e abordagem, cujos pilares devem ser os seguintes:

- **A relação** – o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes;
- **A interatividade das partes** – as relações entre vendedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre ambos;
- **O longo prazo** – para criar, manter e desenvolver as relações é inevitável um longo espaço temporal.

Recentemente a AMA (*American Marketing Association*) define Marketing como sendo “o conjunto de atividades e estabelecimento de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e sociedade em geral” (AMA, 2008). Nesta mais recente descrição podemos constatar a inserção da criação de valor, não só para o cliente, mas simultaneamente para todos os *stakeholders*, demonstrado a sua oposição ao marketing transacional, verificando-se assim, uma ligeira aproximação à enunciação de marketing relacional feita por Harker (2006).

As principais diferenças entre, a abordagem do marketing transaccional face ao marketing relacional, encontram-se sintetizadas na tabela 1:

Tabela 1-Marketing Transaccional vs Marketing Relacional (Fonte: Payne, 2005)

Marketing transaccional	Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas vendas individuais • Ênfase nas características dos produtos • Visão a curto prazo • Pouca importância no serviço do cliente • Contacto descontínuo com o cliente • Baixo nível de compromisso com o cliente • Nível moderado de contactos com o cliente • A qualidade é uma preocupação dos produtores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na retenção de clientes • Ênfase no valor do cliente • Visão a longo prazo • Grande ênfase no serviço ao cliente • Contacto contínuo com o cliente • Elevado nível de compromisso com os clientes • Nível elevado de contacto com os clientes • A qualidade é uma preocupação de todos

Na perspetiva de (Mckenna, 1993) o marketing relacional deve envolver os clientes, parceiros e fornecedores com o propósito de integrá-los nas práticas de marketing das empresas. (Peck, et al., 1999) afirmam, que na ótica do vendedor, o desafio apresentado pela dimensão do marketing relacional, é reconhecer todo o processo decisório e comportamental suportado pela dimensão do marketing, ou seja, serem capacitados para criar laços de confiança e sucesso nas relações com os consumidores, ao longo do tempo. Seguindo a mesma ótica, (Gummesson, 2008) compreende o marketing relacional como sendo, um processo contínuo que visa identificar e criar mais-valias com clientes individuais, para posterior partilha desses benefícios ao longo de uma vida de associação, permitindo assim, encerrar o ciclo resultante da ligação entre marketing, serviço ao cliente e qualidade, devendo este



Imagem 1 - A orientação para o Marketing Relacional (Fonte:Chistopher et al.,1993)

trinómio ser explorado, por forma a alcançar a satisfação total do cliente, bem como relacionamentos de longo prazo (Christopher et al., 1993) conforme apresentado na Imagem 1.

Dos diferentes conceitos analisados, verifica-se uma harmonização, no qual se considera o marketing relacional como sendo uma estratégia cirúrgica, de tal forma eficaz, que permite manter e aumentar as relações com os clientes centrando, a relação, na criação de uma simbiose de valor rentável para ambos (Egan, 2011).

2.1.2. Principais Escolas de Pensamento

2.1.2.1. Escola Nórdica

Tendo as suas raízes em países como a Finlândia e a Suécia, destacam-se nomes com Christian Gronroos e Evert Gummesson (Gronroos, 1990, 1994, 1996, 2000, 2006a, 2006b e 2007; Gummesson, 1991, 1993, 1996, 1998 e 2002) para além de Lehtinen et al. (1994), Storback (1994) e Strandvik e Liljander (1994).

A principal interpretação da Escola Nórdica suporta que nos serviços, tal como em outros contextos onde os relacionamentos são fundamentais, as decisões de marketing não podem ser dissociadas da gestão global da empresa e da gestão das suas áreas funcionais. Isto é, quando se tomam decisões, seja de âmbito genérico, seja para uma área funcional específica, há que considerar as apreciações relativas ao mercado e aos clientes.

Por outro lado, tal como realça (Gronroos 2007), a investigação efetuada no âmbito desta escola tem adotado principalmente um cariz qualitativo e concetual, e não tanto uma pesquisa direcionada para o teste de hipóteses com base em metodologias mais quantitativas. Neste âmbito, a esta escola devem-se contributos essenciais no domínio da fidelização e satisfação dos clientes.

“Marketing Relacional é o marketing com base na interação dentro de redes de relacionamentos” (Gummesson, 2002).

Dentro da perspetiva de relacionamentos, redes e interação é possível destacar o modelo dos 30R's ou modelo de 30 géneros de relacionamentos, sugerido por Gummesson (2008), conforme evidenciado na Imagem 2.

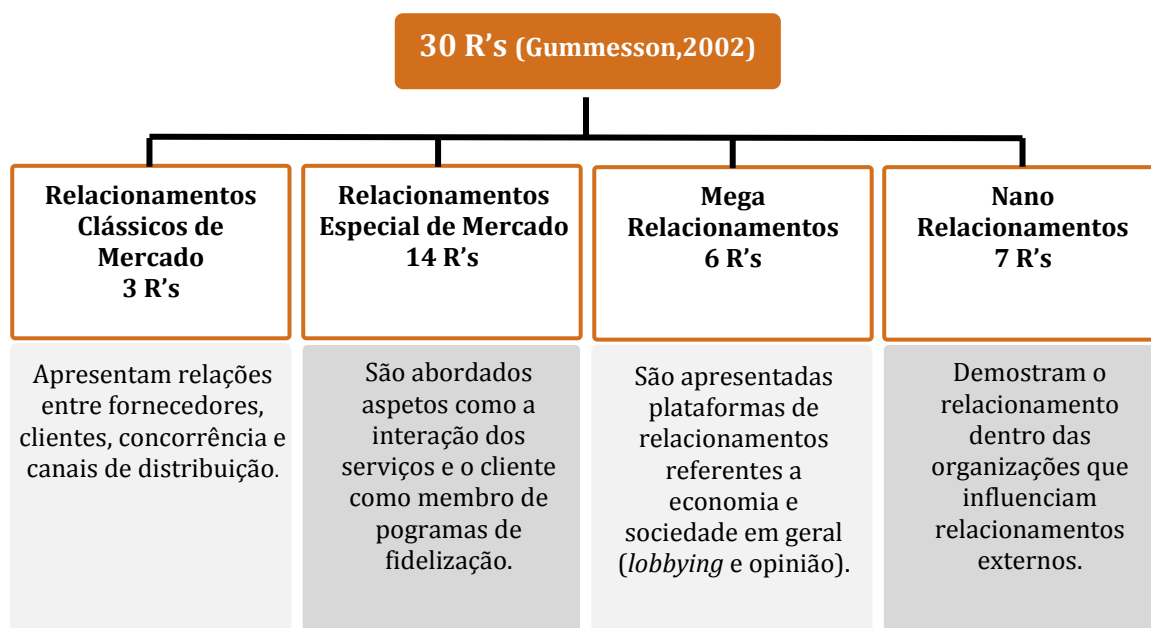


Imagem 2-Os Trinta Relacionamentos do Marketing Relacional (Fonte: Gummesson 2002)

Gummesson (2008) conclui, que a finalidade deste modelo não assenta na sua aplicação a todos os relacionamentos simultaneamente, mas sim, na sua conversão no marketing relacional operacional, pelo que, cabe a cada empresa selecionar o relacionamento apropriado ao seu plano de marketing.

2.1.2.2. O Industrial Marketing e Purchasing (IMP) Group

Tal como a escola Nórdica, o Grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) tem parte das suas origens em países escandinavos, apesar de deter centros de investigação proeminentes no Reino Unido, nomeadamente nas Universidades de *Lancaster*, *Bath* *Manchester* e em França, onde se desenvolveram investigações sobre os mercados industriais, sobretudo acerca das características e processos de relacionamento entre comprador-vendedor (IMP1) e redes de relacionamentos (IMP2) (Hakansson et al.2004).

Hakansson e Johanson (1992) propõem as quatro “pedras angulares” conceituais deste grupo de investigação:

-Os relacionamentos são **confrontos de conhecimentos**, os quais levam ao desenvolvimento de recursos e por conseguinte à inovação;

-Os relacionamentos são **uma combinação**, a qual afeta a produtividade e a eficiência, na medida em que pode ser usada para explorar a complementaridade entre atividades de diferentes companhias e recursos;

-Os relacionamentos comerciais **estão interligados**, o que os torna partes de uma organização económica mais vasta e que assume a forma de rede;

-Os relacionamentos **existem entre os compradores e os vendedores**, os quais assumem forma e derivam de aspetos técnicos, sociais e económicos.

Tal como acontece na Escola Nórdica, também o Grupo IMP tem debruçado muita da sua investigação em metodologias qualitativas, com forte ênfase para o estudo de casos. São aliás, vários os autores que se têm debruçado sobre questões metodológicas dada a sua relevância na afirmação desta corrente de investigação (Ford, et al., 2006).

2.1.2.3. Escola Anglo-Australiana

A perspetiva do Reino Unido exprimiu-se no início da década de 80, por investigações levadas a cabo no contexto do IMP Group. Porém, a partir de finais dos anos 80, esta escola de pensamento passou a encarar o marketing relacional sob um ponto de vista mais estratégico e aplicado aos serviços devido “ao reconhecimento da importância do marketing relacional nos mercados contemporâneos” (Payne, 2005:44). Para além da investigação feita pela Escola Nórdica e pelo Grupo IMP, ainda se destacam os trabalhos produzidos pela denominada Escola Anglo-Australiana. Nesta escola de pensamento destacam-se os trabalhos de Buttle, aos quais se deve novos desenvolvimentos na área do CRM (*customer relationship management*), da gestão da qualidade, do valor da relação com o cliente e da análise da carteira de clientes. Em 1993, Christopher, Payne e Ballantyne exploraram, numa obra que é atualmente considerada um marco na literatura da especialidade, o Modelo dos Seis Mercados. Neste modelo, os diferentes *stakeholders* foram agrupados em seis conjuntos principais: *Internal, Customer, Referral, Supplier, Influencer e Recruitment markets*, por representarem grupos que contribuem de modo crucial para a posição da empresa no mercado (Imagem 3).

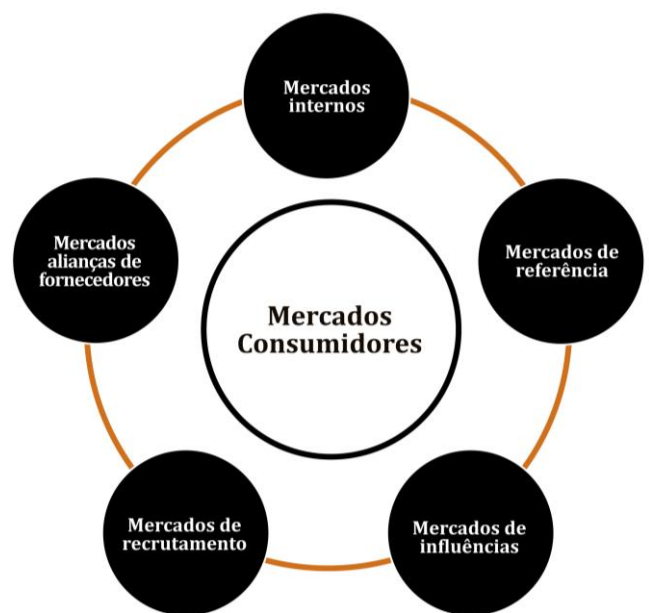


Imagem 3-Modelo dos Seis Mercados (Fonte: Payne, 2000)

Estes seis mercados variam em importância para a empresa. Como tal, é essencial compreender as suas dinâmicas e identificar os pontos críticos que não só têm influência na estratégia da empresa, como também, comprometem a sua posição competitiva.

Segundo esta análise, as empresas serão capacitadas na identificação de grupos “chave” existentes dentro de cada um desses mercados, com o propósito de incrementar estratégias de relacionamento, que em termos de balanço final, possam acrescentar o valor gerado para o cliente.

2.2. CRM- (*Customer Relationship Management*)

2.2.1. Importância das Tecnologias de Informação

A interação entre tecnologia de informação e organizações é muito complexa e influenciada por uma quantidade enorme de fatores, entre eles, as estruturas da organização, os procedimentos padrão da operação, a política, a cultura e o ambiente (Laudon, 2004). Um relacionamento individual com o cliente exige, não só um conhecimento do mesmo, mas também, a capacidade de capturar informações, analisá-las e reagir atempadamente às suas necessidades (Swift, 2001). Contudo, Robson (1994) refere que após vários contactos em diversos locais, as relações com os clientes tornam-se inexecutáveis de serem geridas sem o auxílio das tecnologias de informação, principalmente sem uma base de dados. Deste modo, a tecnologia de informação é compreendida como a ligação que sustenta a empresa ao relacionamento com o cliente, ou seja, o elo que permite a fidelização do cliente e a criação de valor ao mesmo, através de processos administrativos operacionalizados (Christopher, et al., 2002). A introdução das TI beneficiou muitas empresas e deu a possibilidade de desenvolver novos produtos e serviços, bem como na melhoria dos já existentes, conseguindo a obtenção de vantagens competitivas, através da automatização de processos. Isto porque, foram surgindo ao longo dos anos ferramentas de exploração de dados, que se apoiavam em processos evoluídos de tomada de decisões, isto é, permitiam a seleção de dados e procuravam definir padrões e relações significativas (Robson, 1994). Assim, a utilização das TI dentro das organizações permitiu aumentar, potenciar e melhorar a qualidade da coordenação e comunicação dentro da mesma. Na extensão do marketing relacional, a tecnologia possibilitou automatizar tarefas e processos repetitivos, identificar os clientes através do seu valor e potencial e permitir gerir a base de clientes de um modo proactivo, trazendo para as empresas a capacidade de interagir com os

clientes de uma forma individual e pelo canal mais adequado. As estratégias de CRM e marketing relacional devem ser suportadas por soluções tecnológicas, possibilitando adaptar campanhas de marketing à medida dos clientes, através de campanhas direcionadas, de acordo com o perfil e necessidades dos clientes.

2.2.2. Definição de CRM (*Customer Relationship Management*)

Como exposto no ponto anterior, as estratégias de CRM e marketing relacional devem ser suportadas por soluções tecnológicas, que garantam uma melhor adequação das campanhas de marketing junto dos clientes que a organização possui, através de campanhas direcionadas e de acordo com o perfil, necessidades e desejos dos clientes (Swift, 2001), assumindo-se, que o CRM começa por ser uma visão estratégica, posteriormente suportada pela tecnologia (Finnegan & Currie, 2010).

Segundo (Swift 2001), cada cliente tem um valor económico distinto e como tal, as empresas devem adaptar os seus serviços e estratégias de comunicação, em conformidade. No entanto, para o autor, só se inicia o processo de CRM adquirindo conhecimentos sobre o cliente o que resulta em interações de alto impacto com o mesmo. Deste modo, o CRM surge como um modelo de negócio, que alia a tecnologia aos componentes humanos e estruturais, viabilizando a gestão de relacionamento entre as pessoas, permitindo criar e manter relacionamentos duradouros, através da produção de mais-valias para as partes, a longo prazo (Xu & Walton, 2005 e Yim, 2005). Nessa mesma ótica, (Peppers & Rogers, 2006) salientam que a função do CRM centra-se na captura, processamento, análise e distribuição de dados, com total preocupação com o cliente, o que não ocorre nos sistemas tradicionais, tornando-se assim, o cliente no centro do modelo de dados da empresa. Em suma, a gestão do relacionamento com o cliente é uma abordagem empresarial com a finalidade de entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meios de comunicação significativos para promover as compras, reter clientes, aumentar a lealdade e a lucratividade destes (Swift, 2001).

Para (Bose, 2002) o CRM focaliza-se na integração do marketing e das tecnologias de informação, com o objetivo de dar à empresa meios eficazes e integrados, que possibilitem atender e cuidar dos seus clientes, através da transformação de dados, em informação facilitadora de um melhor conhecimento do cliente por toda a organização, assumindo assim, duas finalidades primordiais (Payne, 2006):

(1) Fornecer os meios para adquirir informações relacionadas com o comportamento dos clientes, estilo de vida e necessidades, com o propósito de prever comportamentos;

(2) Utilizar esta informação para melhor satisfazer as necessidades dos clientes, através de um serviço único direcionado e também, como uma fonte de vantagem competitiva nos mercados.

Atribui-se estas tarefas ao CRM e ao marketing relacional, que embora com aplicações distintas se complementam. O CRM facilita assim, a fidelização de clientes, a segmentação de mercado e uma maior diferenciação da concorrência. As empresas passam a estruturar-se de acordo com as características dos clientes e com suas necessidades específicas (Gummesson, 2008).

Xu e Walton (2005) e Peppers e Rogers (2006) corroboram com esta visão, ao considerarem que a fidelização é conseguida, principalmente, pelo fornecimento de valor acrescentado superior a cada cliente, no qual o CRM não fornece simplesmente um valor personalizado como pressupõe, por exemplo, o marketing *one-to-one*, mas também uma mais-valia a cada interação com o cliente.

Para tal, é fundamental a utilização de uma ferramenta permanentemente atualizada cada vez que a empresa contacta com o cliente, possibilitando que o mesmo seja reconhecido em tempo real e que conceda à empresa informações de potenciais necessidades de compra, por visualização automática do seu perfil. Como tal, para além de uma filosofia de promover o negócio como anteriormente mencionado, o CRM está totalmente dependente de um local centralizado de dados detalhados sobre os clientes, que saliente os seus comportamentos e preferências, incluindo também, detalhes específicos sobre a privacidade de dados. O *Data Warehouse*, possibilita estabelecer um relacionamento individual, não só através da forma como a empresa comunica, mas também no modo como cria produtos e serviços (Swift, 2001) (Imagem 4).



Imagem 4- Evolução do Marketing segundo suas características e tecnologia empregada(Fonte: Adaptado de Swift (2001).

No entender de Swift (2001) os principais benefícios da aplicação de uma estratégia de CRM são:

- ✓ **Retenção de clientes** - capacidade de manter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio (lucratividade);
- ✓ **Obtenção de clientes** - obtenção dos clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas, que dirigem o crescimento e as margens crescentes;
- ✓ **Lucratividade dos clientes** - aumento das margens individuais dos clientes e, ao mesmo tempo, a oferta do produto certo no momento certo.

Podemos assim afirmar que a melhor definição que descreve o processo e os objetivos de CRM, será a capacidade de uma organização evoluir de um marketing de massas para o marketing *one-to-one*, ou seja, ser capaz de tratar um cliente de uma forma individual e única. Segundo o *Gartner Group*:

"CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente num banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contacto com o cliente e usar essa informação ao interagir como cliente através de qualquer ponto de contacto com a empresa".

Resumindo, o êxito de uma implementação de CRM está sujeita à integração de três componentes cruciais: as pessoas, os processos e a tecnologia, utilizando-os na gestão do relacionamento com o cliente a partir de qualquer ponto numa organização (Payne, 2005).

2.2.3. CRM nos Seguros

Um seguro é um produto complexo, onde, um serviço personalizado é conseguido através de um profundo conhecimento do cliente e do seu histórico com a companhia de seguros, fundamental para realizar vendas. Com a tendência das seguradoras em ampliar os seus produtos, estes tornam-se mais complexos, dando origem a clientes que procuram um serviço mais personalizado (Buttle, 2008).

Buttle (2008) refere que, no ramo de seguradoras, o CRM beneficia os clientes proporcionando melhorias no serviço, além de dar aos agentes a possibilidade para competir e adicionar valor através da personalização dos serviços que se adaptam às

necessidades individuais do cliente. O CRM nas seguradoras permite ter acesso em tempo real à rentabilidade de cada cliente, e o uso de *software* adequado pode permitir às seguradoras a identificação e a orientação de um cliente de forma apropriada, baseando-se em informações sobre as suas necessidades e características momentâneas (estado civil, habilitações literárias, entre outras). Para além de possibilitar a interação com os fornecedores de seguros através de múltiplos canais, o CRM permite que o cliente possa iniciar o contacto com a empresa através de um canal, como a internet, e completá-lo através de outro, como o *call center*, sem que haja perdas de informações na mudança de tecnologia.

O CRM permite às seguradoras garantir o conhecimento dos seus clientes, sendo esta informação de elevada importância, tendo em conta o curto período de tempo em que um colaborador ou *call center* detém a atenção de um cliente, sendo esta, uma oportunidade valiosa para a aplicação da estratégia de *cross-selling* ou *up-selling*, possibilitando o estímulo de compras por impulso.

2.2.4. Tipos de CRM

Fazendo uma análise dos aspetos tecnológicos das soluções de CRM, existe um universo bastante amplo e diversificado de tecnologias. Estas tecnologias de soluções CRM são classificadas, entre os diversos autores, em três grupos: CRM Analítico, CRM Operacional e CRM Colaborativo (Laudon, 1998; Greenberg, 2006), conforme evidenciado pela imagem 5.

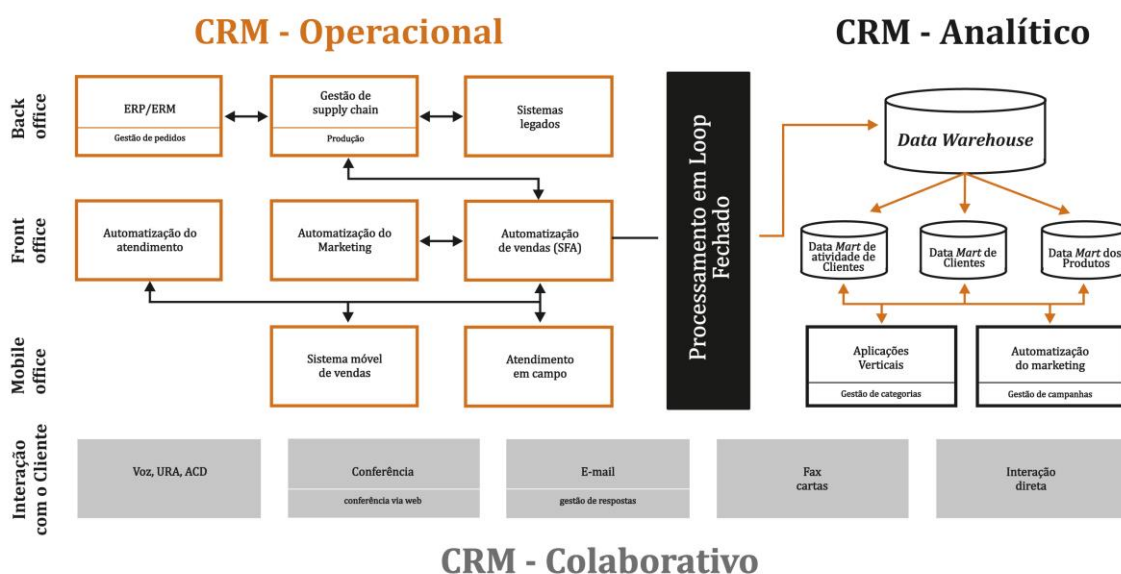


Imagem 5 - Os tipos de CRM (Fonte: Adaptado de Laudon, 1998)

Laudon (1998) definem três tipos principais de atividades de CRM:

1- **CRM operacional** - que se relaciona com as operações empresariais que envolvem atendimento ao cliente, gestão de pedidos, *stock*, cobranças, e automatização e gestão de vendas, podendo ainda ser consideradas as aplicações de *call centers* e automatização do marketing.

2- **CRM analítico** - compreende atividades de captação, armazenamento, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente para colaboradores corporativos que os analisam de acordo com suas necessidades. Procura também fornecer informações, com o intuito de gerir melhor o desempenho da empresa. O CRM analítico está baseado em *data warehouses* que reúnem os dados dos sistemas de CRM operacional e dos pontos de contacto com o cliente, utilizando-os no processo analítico *online*, *data mining*, entre outras técnicas de análises de dados.

3- **CRM colaborativo** - é responsável pela comunicação, coordenação e colaboração necessária entre vendedores e clientes. O CRM colaborativo é descrito como sendo *Collaborative CRM*, que denota situações em que clientes podem interagir diretamente com a organização, normalmente por meio da Web.

2.2.5. Social CRM

Nos últimos anos, as empresas têm vindo a aumentar significativamente a quantidade de dados obtidos sobre os clientes, através das diversas redes sociais e aplicativos para telemóveis e devido a esta abrangência de informação, existe uma maior possibilidade de interação com o cliente, o que proporcionou uma evolução ao nível do *Social CRM* (Metz, 2011).

Com o crescimento expressivo da utilização das redes sociais, devida à evolução constante dos aparelhos móveis e à facilidade de ligação à internet, atualmente existem cerca de 1,5 mil milhões de pessoas que acedem a diversas redes sociais onde despendem 24% do seu tempo *online*. Tal facto, proporciona que ao cliente a possibilidade de encontrar informação mais facilmente e consequentemente expressar o seu agrado ou desagrado relativamente a um produto ou serviço. Esta nova forma de atuar, está a modificar a maneira como as empresas se relacionam com os seus clientes e daí a necessidade do conceito de CRM se adaptar a essa nova realidade "social" (Greenberg, 2009). O *Social CRM* (SCRM) é o uso de serviços e redes sociais, técnicas e tecnologias com o intuito de possibilitar às organizações uma relação com os seus clientes. Sendo um conceito emergente, as

interpretações de *Social CRM* variam, sendo a definição mais abrangente citada por (Greenberg 2010), afirmando que “é uma filosofia e uma estratégia de negócio apoiada por uma plataforma tecnológica, regras de negócio, processos e características sociais, destinadas a envolver o cliente numa conversa colaborativa, a fim de fornecer valor mútuo benéfico num ambiente confortável, confiável e transparente (Roebuck, 2011).

O CRM social é muitas vezes visto como sinónimo de monitorização de redes sociais, onde as organizações, através de serviços como o Facebook, Twitter e LinkedIn, partilham publicações pertinentes sobre os seus produtos e marcas com o intuito de monitorizar o *feedback*, avaliando as reações dos clientes e reagindo de acordo. No entanto, esta é uma interpretação demasiado restrita, sendo o CRM social bastante mais abrangente, incluindo a gestão de comunidades de clientes pela organização e obtenção de dados pessoais, enriquecendo a base de dados e possibilitando a identificação e diferenciação do cliente, facilitando assim, não só a diferenciação por valor com também por influência. Através do Social CRM, a organização assume também um compromisso social com os seus clientes com o dever de “ouvir” os seus sentimentos sobre produtos ou serviços, críticas, comentários, etc. tendo a obrigação de dar uma resposta em conformidade, mesmo perante opiniões negativas, nenhum cliente deve ser ignorado (Greenberg, 2009).

Esta comunicação de duas vias entre a empresa e o consumidor pode revelar-se bastante benéfica, podendo melhorar processos de negócios, além de ajudar a adquirir, reter, compreender, ouvir e colaborar com os clientes, porém, não basta estar presente no Facebook ou no LinkedIn, é importante que haja uma integração desses novos canais, baseados numa estratégia de CRM bem definida à priori (Greenberg, 2009).

2.2.6. O Ambiente Envolvente na Implementação do CRM

Para Finnegan & Currie (2010), para se implementar o CRM é necessário que os responsáveis da empresa tenham noção do elevado valor do sistema, o orçamento esteja determinado, o *software* escolhido e o parceiro de integração encontrado.

A aposta no CRM não se baseia simplesmente na tecnologia, pois deve adaptar-se às empresas mobilizando funcionários e consumidores a aperfeiçoar os seus processos de negócio.

Segundo Peppers e Rogers (2004), 60% dos projetos específicos à implementação do sistema de CRM nas empresas fracassam devido a este ser encarado como um processo de abrangência corporativa, dando prioridade especial à tecnologia, esquecendo o principal,

os clientes. Swift (2001) é de semelhante opinião afirmando que infelizmente, em muitas organizações, o cliente vem em último lugar no processo de reflexão do que deve ser vendido ou fornecido, em contraponto com a premissa básica do CRM onde o cliente vem sempre em primeiro lugar. Já Peppers e Rogers (2006) referem que as empresas que se focam nos clientes utilizam a personalização em massa, com a finalidade de criação de um pacote de serviços e produtos para melhor satisfazer as necessidades específicas de cada cliente. Para estes autores, a personalização em massa pode ser definida como a disponibilização de um produto básico cercado de opções, ou seja, é a inserção de atributos no produto.

Segundo (Catalyst 2001), o sucesso dos projetos de CRM deve-se a três elementos básicos: pessoas, processos, tecnologia, bem como, o ambiente existente dentro das organizações que inclui:

- ✓ **Organização e Cultura** – organizações com fortes interações funcionais, nas quais exista uma relação de proximidade entre o marketing, as vendas e o serviço de apoio ao cliente, onde será fácil a implementação de uma estratégia de relacionamento orientada para o cliente.
- ✓ **Estratégia e Ambiente** – organizações que tenham as suas estratégias orientadas para o produto, terão dificuldades em mudar para uma estratégia orientada para o cliente. Neste caso, a organização utilizará parâmetros como a rendibilidade do produto, em vez de rendibilidade do cliente.
- ✓ **Sistemas e Procedimentos** - os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP), as redes de comunicação, as tecnologias em uso nas organizações, podem condicionar as opções técnicas disponíveis e causar constrangimentos na forma de trabalhar. A existência de uma política e/ou de incentivos à partilha de informações, evita a criação de “ilhas” de informação.

2.3. Fidelização

2.3.1. Conceito de Fidelização

De acordo com Ward e Dagger (2007), as relações fortes são um contributo para a perceção da qualidade por parte do consumidor, aumentando a sua satisfação e lealdade para com os serviços oferecidos pela empresa. Assim sendo, clientes com elevado grau de relacionamento com a empresa, tendem a considerar o serviço oferecido, de maior

qualidade. Isso induz, que o cliente escolha os serviços da empresa como primeira opção no momento da sua decisão, para além de que, a probabilidade desses clientes serem satisfeitos é maior, o que por consequência, os torna mais fiéis à empresa.

Brown (2001) define que a fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização que procura criar benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente as suas compras junto da organização. Na sua ótica, a fidelidade do cliente é alcançada, quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal. (Imagem 6).



Imagem 6- Satisfação e fidelidade vs valor da duração do relacionamento (Fonte: Adaptado de Brown, Stanley, 2001).

Kotler et al. (2008) referem ainda, que a fidelização do consumidor mede a intenção dos consumidores voltarem a fazer compras à mesma empresa e a sua vontade em estabelecer parcerias com a entidade. Assim, nas definições apresentadas, constata-se claramente que se pode encarar a fidelização segundo duas óticas que se complementam:

- **Como um comportamento** (*Fidelização Comportamental*), o qual se revela na elevada preferência pelo produto ou serviço, favorecendo a repetição da compra (por exemplo, podemos avaliar a proporção de compra de determinada marca, produto ou serviço, em relação ao número total de aquisições, quando o cliente se encontra numa situação em que existem alternativas viáveis, isto é, a taxa de recompra; a sequência de compra entre marcas, produtos e/ou serviços; frequência de compra, entre outros).
- **Como uma atitude** (*Fidelização Atitudinal*) do cliente em conservar a sua relação com um fornecedor, que se pode constatar, por exemplo, nas intenções de compra estáveis a longo prazo, resistindo às ofertas de empresas concorrentes (mantendo-se indiferente às variações do preço), podendo também traduzir-se em referências favoráveis à empresa fornecedora, efetuadas pelos clientes, a outros potenciais consumidores (*favorable word-of-mouth – WOM, boca-a-boca*) para os encorajar a experimentar e utilizar o produto ou serviço (*level of advocacy*).

Pelo exposto constata-se que a fidelidade tem sido usada para motivar a vontade de um cliente em prestigiar uma determinada empresa durante um longo período de tempo, comprando e utilizando bens e serviços preferencialmente exclusivos (Gronroos, 2000). No entanto, o cliente manter-se-á fiel à empresa enquanto beneficiar com o custo de mudança, comparativamente, com outras empresas concorrentes. Deste modo, faz sentido abordar a posição de (Baloglu 2002) no que respeita às diversas caracterizações da fidelização, conforme apresentado na Imagem 7.

		Atitudes	
		Baixa	Alta
Comportamentos	Alta	Fidelização suspeita	Fidelização verdadeira
	Baixa	Fidelização Baixa	Fidelização latente

Imagem 7- Tipologia de Fidelização baseada em atitudes e comportamentos (Fonte: Adaptado de Brown,2001)

Segundo este autor, os clientes só se tornam realmente fiéis quando estão fortemente ligados em termos emocionais à marca e usufruem bens e serviços com frequência. Os clientes são fiéis de modo latente, quando estão positivamente ligados (afetivamente), mas têm baixos níveis de compra. Para (Baloglu 2002), este fenómeno pode dever-se à existência de preços elevados ou à inacessibilidade do produto ou serviço. Por outro lado, os clientes cuja fidelização é baixa são aqueles em que ambos os fatores (atitudes/emocionais e repetição de compra) são pouco positivos. Em suma, existem clientes cuja fidelização é suspeita, na medida em que compram repetidamente a uma determinada marca, mas a atitude favorável em relação à mesma é baixa. Esta situação pode ser explicada por fatores como, incentivos financeiros, a conveniência, a falta de alternativas e com fatores relacionados com a situação individual do cliente. Bretzke (2000) desenvolveu o modelo descrito na imagem 8, conhecido como “escala de lealdade”. Este modelo ilustra que, os clientes atuais e potenciais devem subir uma escala em termos de intensidade de lealdade em relação à empresa, pelo que, é importante que a empresa continue a investir no relacionamento a partir do momento em que o cliente repete a compra, pois pode melhorar o comprometimento do cliente.

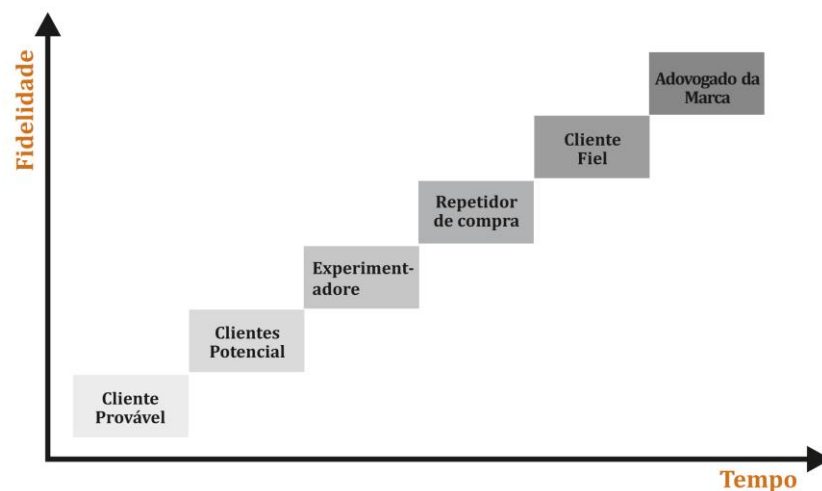


Imagem 8- Fidelidade dos clientes ao longo do tempo adaptado da escala da lealdade de Bretzke (2000)

2.3.2. Métricas de Fidelidade

Para Kotler et al. (2008) a fidelidade é a categoria mais difícil de ser medida com precisão. Avaliar o valor exato da retenção e fidelização do cliente é um desafio que muitas entidades têm dificuldade em avaliar. A árvore de impacto apresenta-se como um gráfico que viabiliza a análise do possível resultado do contacto com um cliente, e a probabilidade de retorno e de repetição de compra do mesmo, conforme evidenciado pela Imagem 9.

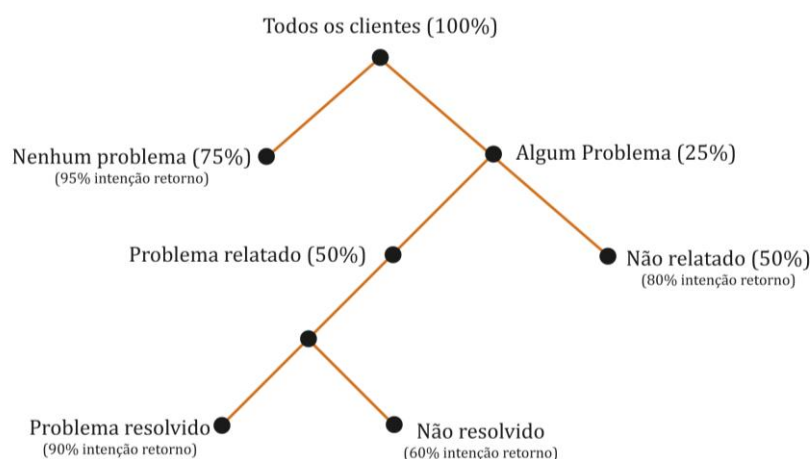


Imagem 9 - Árvore de impacto do problema (Fonte: Adaptado da escala da lealdade de Rust, Subramanien e Weil 1992)

Sob a ótica de Brown (2001), a fidelidade será medida de forma diferente, dependendo de como se encontra o processo de CRM. Na fase de aquisição do cliente (1), as medidas de fidelidade serão as transações. As medidas de lucratividade serão relacionadas ao produto, como a margem de lucro do produto. Na forma de retenção do cliente (2), a

medida de fidelidade altera para se concentrar no relacionamento usando, por exemplo, o índice de satisfação do cliente. A medida de lucratividade altera-se e passa a ser direcionada para o gasto pessoal e a proporção de gastos potenciais do cliente. O autor argumenta que quando discutimos a fase do atendimento estratégico ao cliente (3), percebemos que as normas de valorização do cliente se confundem com as da empresa e o grau de fidelidade está relacionado a estes dois fatores.

2.3.3. Satisfação Vs Fidelidade

A simbiose, entre o cliente e o prestador dos serviços tornou-se mais importante do que qualquer interação singular e a satisfação do cliente passou a ser mais importante do que qualquer anúncio, conforme defende (Bretzke 2000).

Kotler et al. (2008) afirmam que é na superação das expectativas que se encontram as oportunidades de diferenciação competitiva da empresa, sendo, para essa diferenciação competitiva, a oferta de valor superior ao cliente um dos requisitos para a sua retenção, resultando numa maior fidelização (Imagem 10).

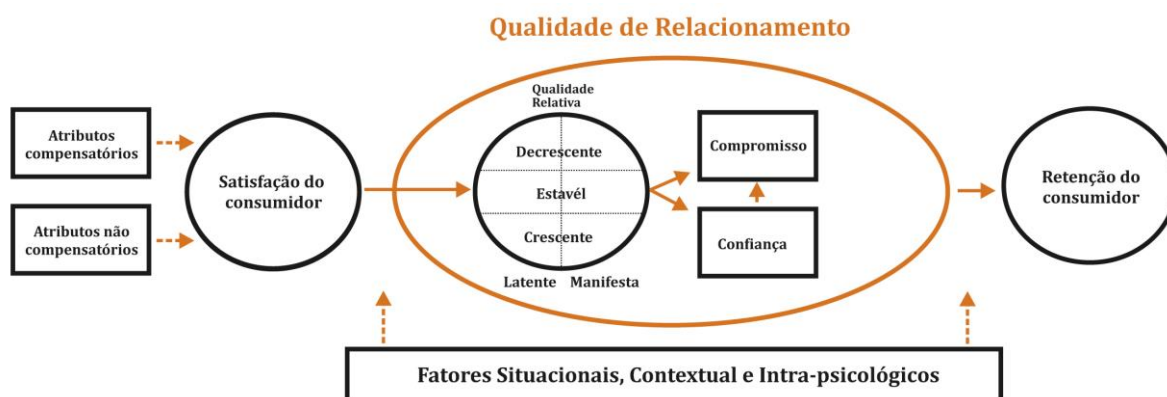


Imagem 10- Qualidade do Relacionamento (Fonte: Hennig-thurau e klee 1997)

Numa pesquisa realizada por Alrecht e Zemke (2002) onde, estudaram a diferença entre a satisfação do cliente e a fidelização, obtiveram-se dados que revelam uma forte correlação entre a satisfação declarada pelo cliente e a sua intenção de repetir a compra. Outro estudo, da empresa americana Tarp (*Technical assistance research pograms inc*) Albrecht e Zemke (2002), mostra a importância da contribuição dos serviços de elevada qualidade para os resultados finais das empresas. De acordo com estes estudos, as empresas industriais já não se limitam apenas a processar as reclamações dos clientes, mas pelo

contrário, desdobram-se e não poupam esforços, para os resolver rapidamente, obtendo daí expressivas recompensas, tais como:

- a) Para cada reclamação existem outros 24 clientes com problemas, seis deles sérios que habitualmente não reclamam espontaneamente;
- b) É mais provável que 54 a 70% dos queixosos voltem a fazer negócios, após a reclamação, caso o problema seja resolvido. Este número sobe para 95% se o problema for resolvido rapidamente;
- c) Em média, clientes com problemas expõem a sua experiência a outras nove pessoas. Porém, 13 destes clientes propagam-na a mais de 20 pessoas.
- d) Clientes com problemas resolvidos de maneira satisfatória difundem o bom tratamento para 5 a 8 pessoas. No entanto, se essa tentativa for falhada, a situação é expressada até 16 pessoas.

2.3.4. Fidelização do Cliente ou Angariação do Cliente

Na ótica de Stone, Woodcock e Machtynger (2001), as empresas vendem sempre para dois grupos de clientes - os novos e os antigos. Em termos de custos, é bem menos dispendioso manter os clientes já existentes do que atrair novos, pois os clientes antigos já obtiveram as necessidades satisfeitas por produtos e/ou serviços no passado. De acordo com as estatísticas da AMA, é cinco vezes mais caro recrutar novos clientes do que conservar os que já existem. Por estas razões, Kotler e Armstrong (2001) recomendam um cuidado especial com a perda de clientes, já que, essas perdas acarretam grandes prejuízos às organizações, pelo que, é indispensável identificar rapidamente o porquê do motivo da perda do cliente. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), os programas de criação de valor e de retenção de clientes devem ser criados para corresponder às necessidades específicas de cada cliente. Esses programas devem:

- Maximizar a probabilidade do cliente voltar para futuras compras;
- Maximizar o volume de futuras compras;
- Minimizar a probabilidade do cliente comprar a um concorrente.

Sob a ótica de Bogmann (2000) as receitas perdidas como consequência da dispersão de clientes é capaz de perturbar qualquer orçamento organizacional (conforme demonstrado na tabela 2), pelo que vale a pena dar atenção aos clientes existentes.

Tabela 2- Receita perdida como resultado do abandono de clientes (Fonte: Itzhak Meir Bogmann, 2000)

Clientes perdidos por dia	Perda de Receita	
	Se os clientes gastarem US\$ 10 por semana	Se os clientes gastarem US\$ 100 por semana
1	US\$ 189,800	US\$ 1.898,000
5	US\$ 949,000	US\$ 9.490,000
10	US\$ 1.898,000	US\$18.980,000

Albrecht e Zemke (2002) acrescentam ainda que, o cliente é mais importante do que apenas o valor referente às suas compras e incluem, o valor a longo prazo das receitas de todas as compras, pois clientes fieis à marca representam receitas médias de:

- ✓ U\$ 140 mil de receitas vitalicias na indústria automóvel;
- ✓ U\$ 156 de lucro anual no sector bancário;
- ✓ U\$ 2.800 de lucro em 20 anos no sector de eletrodomésticos;
- ✓ U\$ 22 mil de receitas no sector de supermercados.

3. ANÁLISE DOS MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PROPOSTOS PELA LITERATURA

3.1. Introdução

Após a discussão dos principais aspetos subjacentes a uma estratégia de CRM e de marketing relacional, é importante fundamentar os princípios básicos desta pesquisa. Esta etapa do trabalho tem como objetivo principal estudar a literatura, expondo algumas abordagens e modelos propostos que apresentam uma análise envolvente à organização, um esboço da estratégia, a implementação e o acompanhamento e reajustamentos necessários de uma política de CRM. A exposição destas abordagens visa fundamentar o objetivo geral deste trabalho, fornecendo suporte científico à composição do modelo de implementação de uma estratégia de CRM da empresa em estudo. Assim, de modo a conseguir atingir este objetivo serão expostos seis modelos de diferentes autores:

- Bose (2002);
- Peppers & Rogers (2004);
- YIN (2005);
- Xu & Walton (2005);
- Payne (2006);
- Finnegan & Currie (2010).

3.2. Modelo de Bose (2002)

Bose (2002) apresenta-nos um modelo que se baseia no próprio ciclo de vida do CRM, onde as oito fases a serem propostas são discutidas de uma maneira ampla:

1º Etapa- Planeamento

Nesta fase o autor evidencia a necessidade da administração se comprometer e entender a importância do projeto e o modo de como irá funcionar.

É proposta uma profunda análise dos processos de negócio, apurando os benefícios de uma interação personalizada e, particularmente, o estudo de como conseguir esta interação através dos processos de negociação.

Numa primeira fase, a empresa deve identificar como, quando e onde, esta interação com os clientes. O responsável pelas TI deve focar-se no método mais eficaz para gravar estas interações no sistema de informação. Para fornecer um verdadeiro foco no cliente, todos os funcionários necessitam do acesso a qualquer e toda informação que possibilite o

sucesso das interações. As informações deverão ser consistentes e o fluxo de informação deverá ter o mesmo grau de facilidade nos diversos pontos de contacto.

Posteriormente, deve-se definir de que forma os gerentes, nos mais diversos níveis, utilizarão a informação para melhorar a qualidade das suas decisões. Em suma, dois aspetos assumem relevância nesta fase: os pontos de contacto com o cliente e os pontos de decisão nas interações.

2º Etapa- Pesquisa

Segundo o autor, cabe à equipa de TI identificar os métodos que realcem as necessidades da organização a inserir na abordagem de CRM. Será importante considerar a atual estrutura organizacional, cultural, *hardware*, *software*, fornecedores, etc., para posterior avaliação de recursos e condições de mercado.

3º Etapa- Análise do sistema e conceção do projeto

A fase da análise do sistema e conceção do projeto ocorrem simultaneamente com a fase do planeamento, sendo das etapas mais importantes no processo de implementação do CRM. Consequentemente são vários os fatores que assumem importância:

Interação com o cliente – para o autor a interação com o cliente poderá assumir dois perfis, assistida ou automatizada. Na assistida, os colaboradores irão assumir um papel de intermediários entre o CRM e o cliente, sendo o CRM uma ferramenta que dará apoio ao funcionário na sua interação. Na automatizada, os clientes controlam a interação, tendo autonomia perante as tecnologias, quer seja através do *website* ou nos sistemas de telefones automáticos, interagindo diretamente com o CRM. Independentemente da opção do cliente, todas as informações necessárias para o satisfazer devem estar disponíveis no ponto de contacto escolhido. Contudo, a empresa não necessita de disponibilizar todos os métodos de interação com o cliente, pois cabe à organização, durante a fase de análise dos processos de negócio identificar os tipos de pontos de contactos que serão necessários para fornecer suporte ao cliente.

Obter experiência externa – a menos que a empresa já tenha tido experiência com CRM, ou se sinta confiante em reunir os recursos técnicos e humanos para a sua implementação, (Bose 2002), enfatiza a importância de parcerias com fornecedores de CRM ou com consultores na área, muito por força de alguns fatores, tais como: os recursos internos são neutralizados pelas operações de rotinas, a implementação do CRM impõe atividades adicionais, menor risco para falhas comuns, posterior fornecimento na assistência às mudanças dos processos de negócio e na formação necessária.

Considerar a divisão do projeto em fases – um dos benefícios do CRM centra-se na possibilidade, de este, poder ser concebido em fases. Algumas tecnologias como *data warehouse*, *data mining*, sistemas integrados de *call-center*, e *upgrades* de redes, são requisitos para o CRM e podem ser ativados antes da implementação do mesmo. O autor destaca, que mesmo havendo a disponibilidade de recursos, será mais exequível implementar o sistema de CRM por fases, utilizando os componentes principais dos estágios iniciais.

Redesenhar dados de clientes – Por forma a garantir um acesso simples e rápido à informação pelos diferentes utilizadores, durante a implementação do CRM, os responsáveis pelas TI devem, sistematicamente, reavaliar a forma como os dados estão armazenados. Esta análise inclui três pontos fundamentais: integrar os dados de clientes por toda empresa, expandir o perfil de dados do cliente e integrá-los com os sistemas de *legacy*. O *data warehouse* é evidenciado pelo autor como, a ferramenta que possibilita essas condições.

Para se conseguir um alargamento do conhecimento sobre o perfil do cliente, será necessário, também, envolver informações não transacionais, quer seja por meio de consultas gerais, as chamadas sugestões, reclamações, ou observações dos diferentes *stakeholders*.

Tornar os dados disponíveis para a tomada de decisão – As informações disponibilizadas tanto podem ser utilizadas para tomadas de decisões que garantam uma maior satisfação do cliente, desenvolvimento de novos produtos, modificações de produtos, planeamento financeiro, orçamento, etc.

Escalabilidade/Adaptabilidade – devido à natureza evolutiva do CRM é importante criar um sistema que possa ser adaptado às mudanças necessárias no futuro. A seleção de *hardware* e *software* que tenham conectividade e/ou adaptabilidade limitadas devem ser evitadas.

Estudar a viabilidade – Um projeto de CRM é dispendioso, obrigando normalmente a um esforço financeiro considerável. Assim, cabe à organização analisar a sua real disponibilidade de recursos. O compromisso da empresa e da sua direção são igualmente requisitos essenciais para o projeto, pois este envolve mudanças relevantes nos procedimentos, pelo que, é errado pensar que a tecnologia será suficiente.

4ª Etapa - Projeto

Esta fase envolve uma pormenorização detalhada das ferramentas de CRM, nas quais, pacotes concretos de *software* deverão ser selecionados de acordo com a tecnologia central.

O autor diz-nos que poderá ser necessária a incorporação de diferentes pacotes de soluções de CRM, enfatizando a necessidade de recorrer à experiência de um consultor externo, para determinar as modificações que serão necessárias.

5ª Etapa - Construção

Esta etapa reproduz a execução da metodologia desenhada, na qual será benéfico para a empresa, confiar num consultor de CRM para fornecer o apoio necessário.

6ª Etapa - implementação

Praticar possibilitará conhecer melhor o CRM e compreender de que forma o sistema vai ajudar a melhorar a prestação do serviço ao cliente. A prática será importante tanto para auxiliar no uso, como na interpretação de qualquer informação resultante. Durante a formação deverá expor-se os objetivos e esclarecer de que forma, o sistema irá auxiliar num melhor atendimento e serviço ao cliente. O autor enfatiza, também, a necessidade dos executivos estarem capacitados para interpretar as informações, pois só, a alta qualidade das informações sem o conhecimento profundo das variáveis, pode gerar decisões pobres. Deste modo será fundamental a existência de formação específica, envolvendo ferramentas mais avançadas que auxiliem nas decisões como, por exemplo, o *data mining*.

7ª Etapa - Manutenção e documentação

Muito por força da dinâmica do mercado, as empresas são constantemente forçadas a conhecer os seus públicos-alvo. Deste modo, o CRM necessita de uma avaliação contínua sobre o seu desempenho e, particularmente, da quantidade e da qualidade das informações. O departamento de TI deve trabalhar em conjunto com outras áreas funcionais, tais como a área de marketing, administrativa e produção, garantindo a resposta do sistema, às reais necessidades do mercado.

8ª Etapa - Adaptação

A adaptação é um componente crítico do CRM. Neste contexto, novos canais de vendas ou novos produtos implicam alterações nos pontos de contacto com o cliente e, sobretudo, alterações no tipo de informações a recolher, pelo que, potenciais falhas nas alterações ao sistema, poderão gerar, para a empresa, mutações no diferencial competitivo e consequente perda da sua vantagem competitiva.

3.3. Modelo de Peppers & Rogers (2004)

Peppers & Rogers (2004) compreendem o CRM como uma ação de *Marketing one-to-one*, centrada no acompanhamento das transações e interações do cliente com a empresa ao

longo de um período de tempo e de uma forma individual. No seu entender, uma política de marketing *one-to-one* não deverá ser aplicada, no geral, antes de se conhecer a fundo o cliente, por forma a decidir, se este tem um valor que justifique iniciar o relacionamento.

1ª Etapa Análise da envolvente do negócio: a análise correta da empresa e do mercado onde a organização se insere, assume-se como fundamental. O conceito de relacionamento está associado ao negócio, à filosofia de CRM a aplicar, à identificação dos recursos disponíveis e a todas as capacidades da empresa.

2ª Etapa- Estratégia de CRM: consiste na definição de estratégias *one-to-one*: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

3ª Etapa- Desenvolvimento dos processos: abrange a reestruturação dos processos organizacionais necessários de apoio ao CRM.

4ª Etapa- Seleção e implementação da tecnologia: a tecnologia usada deverá ser agregada, com os sistemas existentes, e personalizada em concordância com as necessidades da empresa.

5ª Formação e mudanças organizacionais: apostar na formação e comunicação da estratégia adotada a todos colaboradores, garantindo uma correta adesão.

6ª Etapa- Aplicação de medidas de avaliação da estratégia: compreende o desenvolvimento de um plano de medidas de avaliação dos resultados obtidos, na perspetiva do cliente e da organização.

Analisando a segunda etapa, (Peppers & Rogers, 2004) indicam-nos que, a implementação de uma política de gestão de relações com os clientes, pode dividir-se em quatro passos conforme especificado na Imagem 11.

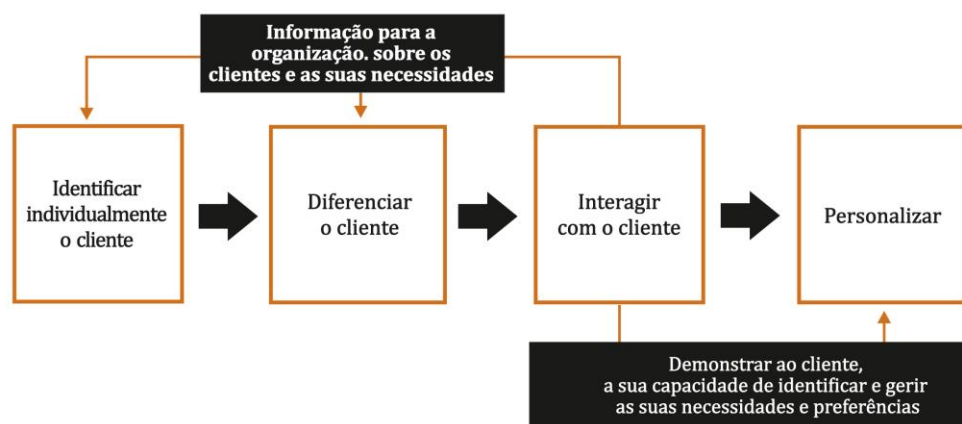


Imagem 11-Os quatro passo do Processo do CRM (Fonte: Adaptado de Peppers & Roger, 2004)

3.3.1. Identificar e Conhecer Individualmente o Cliente

Identificar e conhecer o cliente baseia-se no conceito de que as organizações devem conhecer ao máximo os seus cliente, as suas preferências, as suas necessidades, de forma a conseguir construir uma base histórica, que permita reconhecê-los em todos os pontos de contacto com a organização, independentemente do canal escolhido.

(Swift 2001) acrescenta que o conhecimento e a compreensão obtida pela análise das informações detalhadas gera aprendizagem contínua (sobre clientes, produtos, canais, mercados e concorrentes) a partir do *data warehouse* e/ou bases de conhecimento criadas, consultadas e analisadas. A base deste conhecimento vai permitir um melhor entendimento relativamente a: receitas e vendas, utilização dos ativos, a margem de lucro que cada cliente gera, o custo de efetuar negócios com cada cliente o controle e estímulo de transações para a utilização de novas tecnologias de informação no mercado, custo e uso dos canais, avaliação dos fabricantes, níveis de satisfação do cliente e receitas potenciais, presentes e futuras de clientes.

i) *Data Warehouse*

No *Data Warehouse* são inseridos e armazenados todos os dados pertencentes a clientes oriundos de todos os pontos de contacto da empresa com o cliente (*call-center*, internet, TV interativa, força de vendas, pontos de venda, etc.) (Swift, 2001).

Swift (2001) afirma que, o sistema e conteúdo do banco de dados tem tendência a crescer exponencialmente à medida que mais questões sejam respondidas. A tabela 3 descreve um modelo centrado no cliente que visa dar resposta a questões empresariais dentro do banco de dados de *data Warehouse*.

Tabela 3- Modelo para consultas centrado no cliente (Fonte: Adaptado de Swift 2001)

Tipo de análise	Produto	Cliente		Localização	Tempo
		Identificação	Segmento		
Vendas unitárias, Margens, Esforço de promoção, Vendas diretas, Estoque, Trafego, Preferências de segmentos, Indicação de preços, Frequência	Hierarquia, Categoria, Marca/Forneced or, Estação, Tipo de embalagem, Tipo de promoção, Mídea de promoção	Dados psicográficos, Dados demográficos, Interesses, Estilos de vida	Gastos em compras, Preferências por produtos, Hora do dia, Dia da semana, Sazonal, Formas de pagamento	Hierarquia, Tipo, Espaço, Tipo de <i>layout</i> , Faixa, Competição, Colocação, Vizinhança	Dia, Semana, Mês, Ano, Dia da semana, Dia do mês, Tendência, Mesmo período no último ano

Segundo Swift (2001), à medida que acumulamos mais dados e os transformamos em informações significativas, surgem diferenças expressivas nas suas abordagens de interação com os clientes. Da análise, constata-se o sequenciamento de aplicações e campanhas reais à medida que se ultrapassam as etapas de implementação. Todavia, na gestão de uma base de dados de clientes, deverá ter-se em conta alguns aspetos, nomeadamente, a sua atualização (que deverá ser realizada num processo contínuo), devendo estar disponível para as pessoas de todas as áreas funcionais da empresa a qualquer momento, sendo necessário ter-se também em consideração todas as questões de natureza legal, que dizem respeito à proteção e privacidade de dados do cliente (Swift, 2001; Firmino e Alves, 2000). Brown (2001) refere que, estes dados armazenados e administrados no *data warehouse* são sujeitos a uma técnica de análise denominada por *data mining* que permite transformar dados do clientes em conhecimento.

ii) **Data Mining – A Extração de Informação**

Swift (2001) explica que o *data mining* pode ser encarado como uma tecnologia de utilização de um *software* que permite transformar informações em conhecimentos úteis por forma a terem valor para a empresa e refere que a partir deste conhecimento a empresa poderá tomar decisões de forma mais consciente (Imagem 12).

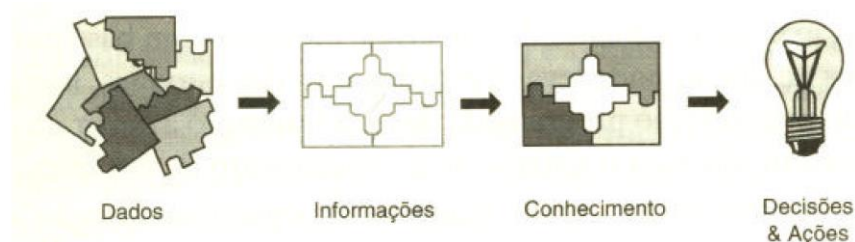


Imagem 12 - Transformando dados em conhecimento para a tomada de decisões. (Fonte: Swift 2001)

Segundo Swift (2001), o *Data Mining* permite a análise de um vasto conjunto de dados, que permitem decifrar padrões e regras com o propósito de serem utilizadas para orientar decisões e prever comportamentos futuros. As formas de utilização passam pela segmentação de mercado (identificação das características comuns entre os consumidores de um mesmo produto), deteção de fraudes (identificar quais as transações passíveis de fraudes), marketing direto (identificar qual a melhor abordagem), marketing interativo (identificar quais as zonas do *website* da empresa que os clientes consideram mais apelativas), carrinho de compras (perceber quais os produtos que são adquiridos por

impulso) e, por fim, as tendências (identificar diferentes comportamentos de compra em determinados períodos). A partir de estudos efetuados por (Berry e Linoff 2000) e (Han e Kamber 2001), podemos constatar as suas funcionalidades, como: analisar grandes quantidades de dados; pesquisar um conjunto de informações significativas, extrair padrões e comportamentos e auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

Swift (2001) considera que o processo de *data mining* pode ser orientado em duas classes: orientado para a verificação ou para a descoberta, no qual o analista desenvolve uma hipótese e utiliza técnicas convencionais para explorar e confirmar a hipótese com certezas, recorrendo a ferramentas de consulta ou OLAP. Por outro lado, a filtração de dados orientada para a descoberta, que envolve a utilização de *software* inteligente, para descobrir novas hipóteses (ao contrário da confirmação das existentes), em que se podem dividir em duas sub-classes: Descrição e Previsão.

Segundo o mesmo autor, a previsão envolve a criação de um modelo que irá estimar o valor de uma variável dependente, com base nos valores de outras variáveis resultantes dos dados (independentes), sendo de salientar neste domínio, a técnica da classificação, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de regras que classificam num conjunto de dados, ou seja, em padrões de comportamento em função do histórico do cliente.

Contudo, a descrição não está envolvida na previsão de um resultado em particular, com base noutros valores, mas sim na caracterização de dados. Assim podem-se encontrar técnicas como: **o agrupamento** (técnicas que agrupam subconjuntos de registos que tenham atributos ou características semelhantes), **a associação** (técnica que descobre regras que correlacionam a presença de um conjunto de itens, noutro conjunto de itens, como por exemplo, a presença conjunta de produtos numa cesta de compras) e **a sumarização** (que reduz grandes quantidades de dados a resumos de fácil entendimento e significativos para a empresa).

3.3.2. Diferenciar/Segmentar

Posteriormente à identificação dos clientes, segundo Peppers & Rogers (2004), a empresa deve diferenciá-los/segmentá-los, de acordo com as suas necessidades individuais, de forma a definir as estratégias e os comportamentos a adotar ou a categorizá-los. Consideram que, numa empresa focada no cliente, ignorar ou desconhecer que os consumidores são diferentes é um erro grave. O principal objetivo da diferenciação é descobrir quem são os clientes de Maior Valor (CMV) e os clientes de Maior Potencial (CMP).

a) Diferenciação por valor:

i) *Valor Real*: valor vitalício ou *Life Time Value* (LTV), é o valor que se pode projetar para o cliente com base na sua história transacional com a empresa como, as referências que ele fez e que se revelaram em vendas, etc.

Payne e Holt (2001) argumentam que existem clientes mais lucrativos do que outros e, até mesmo, clientes não lucrativos.

ii) *Valor potencial*: é tudo o que o cliente gasta no mercado onde a empresa opera, podendo ser com a empresa ou com empresas concorrentes. Ou seja, traduz o potencial máximo que a empresa pode obter do cliente por desenvolver uma relação com o mesmo, refletindo de algum modo o valor de longo prazo que pode resultar desta relação, derivado do modo como atrai clientes da concorrência, por alterar o seu comportamento ou ver as suas necessidades aumentadas. Para determinar este valor estratégico, a empresa tem que desenvolver mecanismos de interação com o cliente, através dos quais este, lhe transmite as especificações das suas necessidades, designadamente em termos do produto que pretende obter, em que momento e por que motivo (Brito e Ramos, 2000).

b) Diferenciação por necessidades: Quanto maior for o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de interagir positivamente com o cliente.

c) Estratificação dos clientes: distribuem-se os clientes em CMV's e CMP's. Para os CMV's devemos implementar programas de retenção e para os CMP's necessita-se de tratamento diferenciado desenvolvendo esses clientes através de incentivos, (*cross selling* e *up selling*). Também seremos capazes de identificar os BZ's (*Below Zeros*) que são os clientes que causam prejuízo à empresa, evitando ter um relacionamento com eles, embora não se devam apagar da base de dados.

3.3.3. Interagir

O próximo passo é incentivar os CMV's e os CMP's a interagir com a empresa com o propósito de melhor os conhecer e desenvolver, com estes, uma relação de aprendizagem, personalizando serviços e produtos para que estes vejam benefícios em continuar com a empresa. Para que essa interação seja eficaz é importante que a empresa descubra, qual o canal de comunicação preferido do cliente e apenas deverá utilizá-lo com a sua aprovação.

As interações que partem dos clientes têm um potencial muito superior do que as iniciadas pela empresa, uma vez que, devido à iniciativa partir do cliente, este está muito mais predisposto a ouvir e a comunicar.

3.5.4- Personalizar

A personalização dos produtos e serviços, a partir do conhecimento das necessidades dos clientes, faz com que a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa seja única. Quanto maior for o grau de personalização, mais valor entregamos ao cliente, assim, o ciclo de personalização, deve ser pró ativo, uma vez que, quanto mais bem sucedido for o grau de personalização, mais simples e rápido será o relacionamento com o cliente, no entanto, esta postura, implica um grau elevado de flexibilidade e estrutura organizacional ajustável, essencialmente dos pontos de contacto com o cliente, tendo um comportamento personalizado face a cada um.

3.4. Modelo de YIN (2005)

A metodologia de YIN (2005) assenta em dimensões estratégicas que compõem o CRM, através dos quatro passos representados na Imagem 13. Deste modo, o autor destaca que para as organizações tirarem o máximo de proveito da sua *performance*, em relação à confiança, satisfação do cliente, retorno das vendas e investimentos, será imprescindível construir, manter e ampliar o relacionamento com o atual e potencial cliente.



Imagem 13 - Quatro elementos do sistema de CRM (Fonte: YIN 2005)

A) Foco no cliente chave

Para o autor, esta dimensão resume-se à entrega contínua de um valor superior agregado, ao público-alvo anteriormente selecionado, através de uma oferta personalizada, através de políticas de marketing centradas no cliente, identificação do valor do ciclo de vida do cliente, personalização, marketing interativo e co criativo.

Através de políticas de marketing centradas no cliente, será possível detetar as necessidades e os desejos, que permitem fortalecer e desenvolver relacionamentos, bem como, identificar quais os clientes estratégicos com quem a empresa deverá desenvolver esse tipo de relação.

Assim, YIN (2005) salienta que o CRM deve individualmente ser capaz, de identificar o valor do ciclo de vida de cada cliente, e o valor líquido das suas transações ao longo das diferentes relações comerciais.

Para Kotler (2010) a co criação, consiste no princípio de que, as organizações do futuro preocupam-se para além da geração de riqueza para os seus acionistas, devendo esta, representar um ideal ou uma causa que os consumidores consigam visualizar, na simples aquisição ou no uso de um produto, em suma, uma oferta de valor acrescentado. Assume-se assim, a co criação, como a troca de experiências, informações, críticas e sugestões sobre produtos/serviços, a postura da empresa, ideias sobre o seu futuro, promovendo deste modo, o desenvolvimento de comunidades e ambientes sociais, presenciais ou *online*, onde os consumidores possam relacionar-se e manifestar as suas opiniões.

B) Estruturação do CRM

Uma estratégia de CRM necessita que a empresa se foque nas transformações necessárias, reestruturando-se em função da política de CRM e tendo em conta os seguintes pontos: a estrutura organizacional, o compromisso dos recursos e a gestão dos recursos humanos.

C) Gestão do conhecimento

Quanto à gestão do conhecimento, o autor considera a existência de pontos essenciais como, o princípio da experiência da interação da organização com os clientes ou de estudos empíricos com dados dos mesmos.

D) Base tecnológica do CRM

(YIN, 2005) também considera que a capacidade e a qualidade das informações são essenciais para o correto funcionamento do CRM, logo, só recorrendo a tecnologia será possível obter estes resultados. Para tal, as organizações necessitam possuir inteligência tecnológica que possibilite a recolha, armazenamento, análise e partilha das informações, aprimorando assim, as suas capacidades para responder às necessidades individuais dos consumidores.

3.5. Modelo de Xu & Walton (2005)

Segundo (Xu & Walton, 2005) o conhecimento sobre o cliente não se encontra nas informações alusivas ao seu perfil, nem à segmentação do mercado. Os autores defendem, que o conhecimento encontra-se sim, na capacidade da organização em entender o

comportamento de compra de cada consumidor e que esse conhecimento é um processo indolente, que inclui as informações sobre os clientes atuais, antigos e potenciais. As informações sobre clientes potenciais e clientes fidelizados da concorrência não devem ser ignorados. No entender de (Xu & Walton, 2005), este tipo de conhecimento é obtido pelo uso do CRM analítico para o qual, propõem um modelo constituído pelas seguintes fases:

a) Identificar estrategicamente os clientes significantes

Os autores defendem que o CRM analítico deve oferecer informações sobre o perfil e segmentação do público-alvo e que tais aplicativos devem ter a capacidade de identificar estrategicamente os clientes mais relevantes. O sistema deverá ter funções que permitam identificar o perfil do cliente, definir uma segmentação e calcular o valor dos clientes (Imagem 14).

O cálculo desse valor não deverá restringir-se só à rentabilidade do cliente, mas também, considerar os aspetos referentes ao seu comportamento de compra, sendo necessário delimitar a disparidade entre a faturação deste cliente ao longo do tempo e os custos para o atender. Para se calcular a margem de contribuição desse cliente, devem ser analisados aspetos como: custo do produto, custo de adquirir o cliente, custo em servi-lo e o custo para o manter.

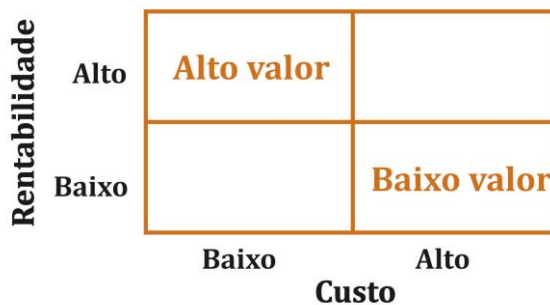


Imagem 14 - Modelo para definir uma segmentação e calcular o valor dos clientes
(Fonte: Xu and Walton, 2005)

Os autores referem-se aos “*Benchmarks*” como um tipo de cliente a ter em atenção, visto serem clientes que apresentam uma alta rentabilidade ou representam um volume significativo, assumindo assim, um papel estratégico, pois ditam tendências e adotam novos produtos com facilidade. Segundo (Xu & Walton, 2005), a identificação do comportamento e perfil destes clientes permite prever antecipadamente tendências de mercado antes da concorrência. Este tipo de cliente impulsiona o desenvolvimento de novas aplicações para o produto, bem como a melhoria da qualidade e redução de custos.

b) Segmentar os clientes para personalizar serviços

Um dos benefícios do CRM analítico é a possibilidade da identificação dos clientes estratégicos, contribuir para a determinação do perfil e da segmentação. O perfil dos clientes é constituído pela avaliação de díspares aspetos, tais como as particularidades dos clientes,

históricos armazenados, detalhes dos contactos, atratividade do cliente e a sua satisfação. Apesar da maior parte da informação ter origem no CRM operacional, o CRM analítico tem a particularidade de oferecer uma visão muito mais perceptível do cliente.

Em relação aos critérios de segmentação, os autores notam que alguns aspetos estão inclusos, tais como: o índice de rentabilidade do cliente, índice de retenção, índice de satisfação e fidelidade e por fim, respostas às campanhas de comunicação. Alguns fornecedores de CRM utilizam estes índices para determinar critérios chave que permitam um maior desempenho do CRM e comunicação progressiva dos seus objetivos. Os indicadores de desempenho incluem também, metas financeiras como faturação, margens de contribuição e rentabilidade, bem como a rentabilidade do cliente e do canal de distribuição, custo de manutenção do cliente e produto, valor médio das ordens de pedido por cliente, taxa de aquisição de cliente, taxa de evasão de cliente, taxa de compras repetidas e índice de satisfação do cliente.

c) Monitorização e modelagem dos padrões de comportamento dos clientes

No processo de modelagem dos padrões de comportamento dos clientes os autores, apontam os seguintes fatores:

1. *Selecionar os grupos de clientes alvo:* Comportamentos distintos criam diferentes segmentos de clientes, logo para moldar o comportamento de cada cliente é necessário determinar cada grupo e os diversos aspetos que os distinguem, o modo como os clientes interagem com a empresa, a forma como o cliente percebe e interpreta a empresa e também, a forma como os clientes respondem às interações com a empresa e os comportamentos próprios de cada grupo.
2. *Criação de métricas para monitorização do comportamento do cliente:* É necessário fazer uma definição prévia de alguns tipos de comportamentos que devem ser modelados e, consequentemente estabelecer como o comportamento deve ser mensurado.
3. *Monitorizar e gerar modelos emergentes:* Apontando a identificação de modelos de comportamento e tendências, o comportamento do cliente deve ser monitorizado e acompanhado, pois só deste modo será possível, à empresa, identificar comportamentos anormais ou comportamentos emergentes, estando contudo cientes, que a monitoração deve ser apoiada em critérios previamente definidos.
4. *Prever possíveis ações:* Apoiado nos respetivos comportamentos e modelos gerados do consumidor, o CRM analítico tem a capacidade de prever as ações dos clientes, pelo que, a

empresa passa a deter uma maior capacidade de previsão, mesmo a longo prazo. O *front office* consegue, igualmente, proporcionar aos clientes ofertas mais valorizadas e acompanhadas de recomendações, em tempo real.

d) Implicações futuras do modelo

Visto o CRM analítico viabilizar a aquisição e a partilha do conhecimento do cliente, será necessário que a administração de topo aumente o seu conhecimento sobre o CRM analítico e os seus potenciais benefícios.

Assim, os autores sintetizam alguns aspetos referentes ao CRM analítico: necessidade do suporte da administração, visão de longo prazo, exigências de mudanças organizacionais e soluções apropriadas fornecidas pela indústria de tecnologia. Para eles, este sistema deverá gerar modelos de comportamento do consumidor e prever atitudes futuras.

3.6. Modelo de Payne (2006)

Payne (2006) faz uma proposta baseada na interação dos processos de negócio multifuncionais, baseado na interação de cinco processos de negócio interfuncionais que lidam com o desenvolvimento da estratégia, criação de valor, integração multicanal, gestão da informação e avaliação de desempenho.

Tendo como base a prosperidade e o crescimento da organização de um modo coletivo, e não tanto de um modo individualizado, o autor defende que o processo deve ser encarado como um conjunto integrado de actividades, (imagem15).

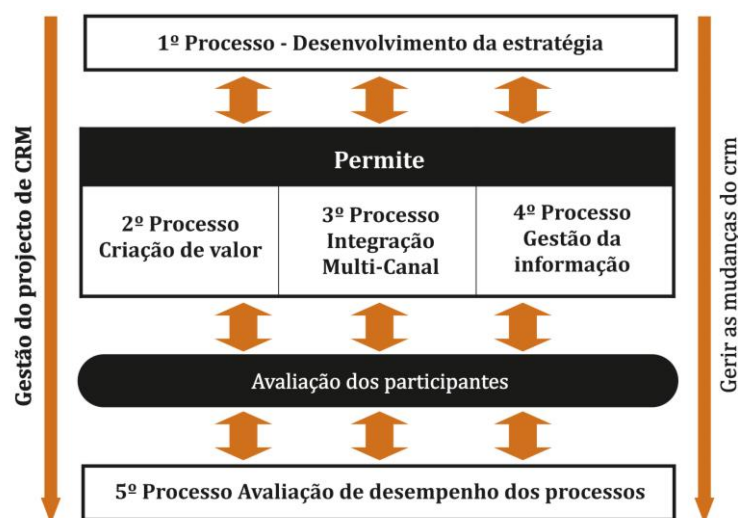


Imagem 15-Modelo de implementação de Payne. (Fonte: Payne, 2006)

1º Processo - Desenvolvimento da estratégia

Antes de pensar numa solução tecnológica, os gerentes devem enquadrar o CRM no contexto da estratégia geral do negócio, para que este reflita e reforce ativamente os objetivos mais amplos da organização.

Deve também, desenvolver-se sob duas vertentes, a da empresa e a dos clientes. Na ótica de Payne (2006), a vertente da empresa começa com a revisão completa da estratégia de negócio, assumindo-se como uma plataforma realista sobre a qual se constrói a estratégia de CRM. Para tal, as organizações devem compreender plenamente as suas próprias competências. A vertente dos clientes prende-se com a definição dos clientes da empresa e a sua segmentação, ou seja, os que assumem maior importância e aqueles que não importam tanto. Deste modo, uma prévia revisão de toda a estratégia da empresa, assume primordial preponderância, para se chegar a um juízo e a um foco centrado no cliente.

2º Processo - Criação de valor

Os programas de CRM devem permitir identificar tanto o valor que o cliente recebe da empresa, como o inverso, já que, a criação de valor é considerado como um processo interativo entre ambos. O autor destaca, que a recente ênfase na qual se projeta o cliente como um cocriador ou coprodutor tornar-se-á cada vez mais importante nas futuras atividades do CRM, pelo que, as organizações devem ser capazes de dirigir-se a um cliente específico apresentando-lhe um produto focado no cumprimento das suas necessidades. Payne (2006) destaca igualmente, a importância em compreender os aspetos económicos de cada cliente, uma vez que, em segmentos de mercado base, torna-se vital que a empresa maximize o valor resultante da duração na relação com este. Assim, na tentativa de aumentar a lucratividade, as empresas precisam de desenvolver programas integrados que potenciem a aquisição e retenção de clientes e outras atividades relacionadas, tais como *cross selling* e *up-selling* em cada nível de segmento.

3º Processo - Integração Multicanal

Cabe às empresas consultar os seus clientes e avaliar qual, ou quais, os canais de comunicação que melhor resultam na interação cliente/empresa e vice-versa.

Os pontos de contacto poderão ser estabelecidos através da força de vendas, do marketing direto, comércio eletrónico (*e-commerce*), plataformas *mobile*, contactos telefónicos, entre outros. No entanto, e independente do meio utilizado é importante analisar a forma como o cliente avalia a experiência de relacionamento e registar a

informação nas bases de dados. Importa pois perceber, que a gestão integrada de canais estratégicos envolve a criação de formas melhoradas para os clientes interagirem com a empresa, sendo fundamental assegurar, que os serviços de comunicação que um cliente recebe através de diferentes canais são coordenados, coerentes e adaptados aos seus interesses particulares.

4º Processo - Gestão da informação

Esta etapa diz respeito à forma como a empresa organiza a informação recolhida dos clientes. O processo de gestão da informação pode ser útil quando pensado como um "Motor" que impulsiona as atividades de CRM. É constituído por vários elementos que precisam de ser trabalhados em conjunto e inclui: um repositório de dados que fornece uma memória corporativa de clientes, sistemas de TI, *hardware*, *software* e *middleware*, ferramentas analíticas de *front office* e *back office*. Estes processos referem-se a duas atividades principais: à recolha e compilação de informações provenientes dos pontos de contacto com o cliente e de seguida, à combinação com outros dados relevantes que influenciam no desenvolvimento da perceção do cliente.

Nesta fase, os sistemas de informação representam um ponto essencial na implementação de CRM, pois permitem a partilha de informação relevante sobre o cliente dentro da empresa (através da interligação do *front-office* e *back-office*).

Permitem de igual modo, armazenar a informação relativa às preferências dos clientes, e analisá-la com o intuito de gerar novas oportunidades de negócio, mais rentáveis para a empresa. Pelo explanado, a escolha de *hardware*, *software* e sistemas de informação adequados, assume-se como uma tarefa difícil, dadas as limitações de alguns sistemas, bem como, a gama de opções tecnológicas e a singularidade de cada situação de negócios.

A elevação do CRM a partir do nível de uma aplicação específica, tal como um *call center*, para o nível de uma estratégia de CRM, exige a integração das interações com os clientes em todos os canais de comunicação, aplicações *front-office* e *back-office* e funções de negócio. O que é necessário para a gestão dessa integração, numa base contínua, é o que se designa, de uma solução integrada de CRM.

5º Processo - Avaliação de desempenho dos processos

O processo de avaliação de desempenho assegura que a empresa consegue avaliar se os objetivos estratégicos do CRM, previamente definidos, estão a ser cumpridos e se estão a ser correntemente direcionados, permitido assim, identificar as principais métricas para

serem futuras melhorias. Este processo possui um foco duplo em resultados acionistas, que fornece a chave do desempenho de CRM, e na monitorização de desempenho, que envolve uma análise mais detalhada.

Para avaliar o sucesso da implementação do CRM é fulcral criar métodos de análise em dois níveis diferentes: análise na ótica dos acionistas e na ótica dos clientes.

Na ótica dos acionistas importa detetar possíveis reduções de custos, bem como os resultados financeiros da organização ao nível dos empregados, clientes e acionistas. Na ótica dos clientes é fundamental avaliar a satisfação, a fidelidade e os resultados. Desta forma será possível identificar os pontos fortes e fracos da implementação de CRM e efetuar todas as melhorias e adaptações que se vislumbrem como imprescindíveis.

3.7. Modelo de Finnegan & Currie (2010)

Os autores apresentam um modelo de implementação apoiado no “*affordance*” de Gibson como uma “coisa prática”, (Orlikowski, 2000) que permite explorar as práticas de CRM e desenvolver uma abordagem de multicamadas na implementação de CRM. Este conceito, originalmente introduzido por Gibson (1977), refere-se ao estabelecimento adaptativo de objetos e estruturas para os humanos (e outros organismos).

A teoria das *affordances* de Gibson enfatiza a perceção das pessoas sobre, se uma ação, é ou não possível dentro de um determinado cenário.

Existem três questões relevantes interligadas para este estudo de CRM. Primeiro, a teoria das *affordances* enfatiza várias possibilidades de ação (e limitações), tendo em conta as qualidades duplas de culturas, processos, pessoas e camadas tecnológicas, bem como, de elementos dentro delas, (Imagem 16).

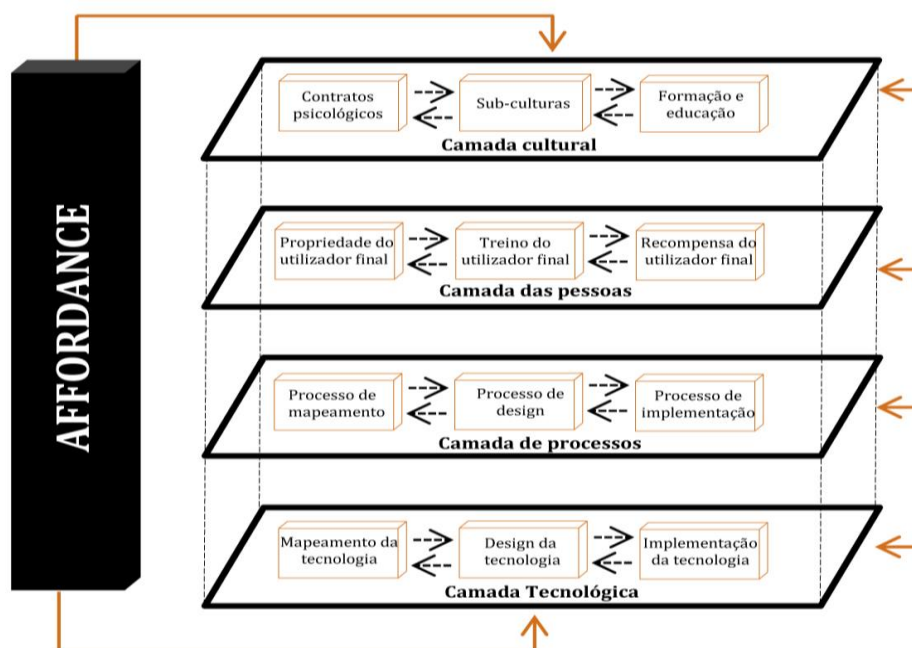


Imagem 16 - Modelo multi-camadas de implementação de uma estratégia de CRM. Fonte (Finnegan & Currie, 2010)

Em segundo lugar, esta teoria destaca a inter-relação entre as camadas/elementos, tendo em conta a natureza adaptativa e efeito combinado de *affordances* desses elementos em um único ambiente.

Um efeito combinado de *affordances*, desses elementos, pode fornecer um membro da organização com um leque de oportunidades e restrições para as ações e interações. Gibson (1977) afirma que "há apenas um ambiente, embora contenha muitos observadores, com oportunidades ilimitadas para eles viverem nele." Em terceiro lugar, os *affordances* chamam à atenção para a natureza fluida desses elementos, considerando os *affordances* como constitutiva do ambiente (e em constante mudança). Salienta-se que os *affordances* dessas camadas/elementos não são fixos no tempo mas, dinâmicos, e a ponderação e qualidade (em termos de possibilidades de ação) variam ao longo do tempo e em diferentes situações.

A figura , dá-nos uma visão geral dos conceitos de *affordance* e a sua relação com a estrutura multicamadas. Abaixo, apresentamos um resumo dos conceitos relevantes para o CRM na tabela 4.

Tabela 4 – Conceitos Affordance (Fonte: adaptado de Finnegan & Currie, 2010)

Conceitos <i>Affordance</i>	Relacionado com a estrutura de multi-camadas
<i>Affordances</i> de objectos, estruturas e pessoas e as suas possibilidades/limitações de acção	Qualidade dupla de elementos/camadas contextuais. Diferentes pesos.
Natureza competitiva e efeitos combinados de <i>Affordance</i>	Interacção entre e com os elementos/camadas contextuais.
<i>Affordances</i> como parte do ambiente	Uma gama de oportunidades e restrições para ações e interações pesando na qualidade (em termos de possibilidades de ação) desses elementos ao longo do tempo, e em diferentes situações

Camada cultural

Nutrir a cultura certa é um elemento importante na implementação da estratégia de CRM, especialmente quando esta se centra em domínios como as TI e marketing, já que, cada um contém as suas próprias subculturas no seio de uma organização. Um dos fatores crítico de sucesso na aproximação destes dois departamentos envolve a cativação da administração, na qual uma pessoa de um nível mais avançado é responsável pela estratégia de CRM, não devendo este distrair-se com as capacidades do *software* de CRM, mas sim, concentrar-se sobre o que este deve fazer, tanto para as suas empresas como para os seus clientes.

Por exemplo, um modelo de CRM centrado no cliente requer uma mudança na cultura de partilha de informação e conhecimento de forma mais livre. Esta mudança cultural pode ser auxiliada por uma comunicação eficaz, ao longo de todo o projeto, que abranja os diferentes níveis de funcionários. Para tal, a gestão deve assumir o seu compromisso na implementação de um programa de educação e formação transversal a toda a empresa, que permita melhorar as capacidades e conhecimentos dos funcionários, por um lado, e aumentar a motivação dos mesmos, reduzindo a sua resistência. As organizações devem ainda procurar criar mecanismos de remuneração e recompensa, a fim

de monitorar o comportamento. Pelo exposto, a implementação de um CRM vislumbra-se como uma tarefa complexa, que exige o esforço de toda a organização.

Camada das pessoas

Implementar uma estratégia de CRM envolve uma grande variedade de pessoas como, as equipas de vendas, marketing, prestadores de serviços, analistas de negócios, profissionais de TI e uma ampla gama de gestores, os quais devem colaborar para garantir que a estratégia de CRM é bem definida e implantada. Essa diversidade cria problemas de prestação de contas e complica o desafio de convencer os funcionários a adotar essa estratégia. Para superar estes desafios, muitos argumentam que as empresas devem primeiro identificar os personagens principais, ou seja, ganhando apoio dos executivos sénior no início do projeto.

Camada de processos

De acordo com o princípio básico da estratégia de CRM, é mais barato manter um cliente existente do que adquirir um novo, pelo que, a essência de uma estratégia centrada no cliente passa por identificar os clientes rentáveis e torná-los ainda mais rentáveis. Para tal, é essencial a transferência do foco do processo de negócio do produto para o cliente.

Segundo o autor, existem várias formas de projetar um processo centrado no cliente, como: redesenhar a frente de contacto e examinar os fluxos de informação; promover a fidelidade do cliente, tornando a empresa mais pró-ativa com os clientes; criar controlos e equilíbrios mensuráveis permitindo uma melhoria continua.

Camada Tecnológica

As estratégias de CRM procuram retirar o máximo proveito das inovações tecnológicas e empregá-las numa maior capacidade de recolha e análise de dados dos clientes, gerando, melhor compreensão do comportamento do cliente, o desenvolvimento de modelos preditivos, uma comunicação personalizada, atempada e eficaz, e entrega do valor do produto e serviço aos clientes individuais. No entanto, muitas empresas tendem a gastar mais em ferramentas de *software*, prestando menos preocupação com a precisão dos dados. Na realidade, antes da implementação da estratégia de CRM, é vital trazer os dados para

uma base de dados unificada, garantindo deste modo, a remoção de várias entradas para o mesmo cliente e uma distribuição semelhante a todos os pontos de contacto com o cliente, para que as informações do cliente sejam apresentadas com precisão a toda a organização (Beasty, 2005). Este é o cerne da implementação da estratégia de CRM.

Integração da cultura, pessoas, processos, tecnologia e *affordance*

A pesquisa prévia destaca as pessoas, processos, tecnologia e culturas mas tende a tratar estes fatores como entidades separadas. A abordagem dada pelo autor procura percebê-los como entidades integradas ligadas (*affordance*).

A abordagem multicamadas procura demonstrar as ligações vitais entre essas mesmas camadas e também, as suas capacidades num ambiente de CRM, evidenciando a estratégia de CRM como um compromisso de toda a empresa, pelo que, deve ser incorporado dentro de uma visão integradora desde o seu início.

Assim, o CRM requer para além de um gerente, o desenvolvimento de uma equipa equilibrada em tempo integral, o que implica uma simbiose dos especialistas do negócio, técnicos, usuários finais, consultores e uma definição clara dos objetivos do projeto e recursos financeiros, para além de outros assuntos pertinentes e realistas, como, definição das fases de desenvolvimento do projeto e sua calendarização.

3.8. Conclusão

Após a análise dos vários modelos de implementação, verifica-se que estes possuem a base para fundamentar o modelo final elaborado, consistindo num conjunto de etapas sequenciais que representam um método para a implementação de uma estratégia de CRM, que permite desenhar o projeto que será aplicado na CM.

Ao analisarmos o capítulo podemos identificar as principais características e limitações dos vários modelos estudados, concluindo que todos eles apresentam aspetos diferentes com pontos positivos e negativos.

(Bose, 2002) baseia-se no próprio ciclo de vida do CRM, apresentando umas fases de planeamento amplas tendo exposto de um modo sintético as necessidades de medição do desempenho, sendo claramente o que mais se apoia na tecnologia e não tanto na filosofia de CRM.

Já Yim (2005); Xu & Walton (2005) e Payne (2007), apresentam modelos que abordam e dão elevada importância ao principal objetivo do CRM, que é criação de valor e a mudança de mentalidade que tem de ocorrer nas empresas, dando uma importância relevante ao departamento de marketing neste papel.

Peppers e Rogers (2004) vai ainda mais longe, defendendo não só uma criação de valor para a empresa, mas sim, a mudança total de cultura de trabalho, enfatizando que a implementação de uma estratégia de CRM coloca o cliente no centro da organização praticando uma estratégia *one-to-one*.

(Finnegan & Currie, 2010) apresenta um conceito delineado e aplicado à cultura, pessoas, processos e tecnologia, baseado no conceito de *affordance*, defendendo que as empresas devem desenvolver a estratégia de CRM, através de uma maior compreensão de como as diferentes variáveis interagem, num ambiente de constante mudança.

Embora, existam muitas diferenças nas construções das metodologias de cada autor, é possível identificar a abordagem de determinados pontos principais em todos eles, o planeamento, a implementação e a avaliação. No entanto, alguns autores destacam-se pela definição de determinadas etapas que estes consideram essenciais e que nenhum outro as tinha abordado, como por exemplo, Peppers e Rogers (2004).

4. METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS

4.1. Tipo de Pesquisa

Para a elaboração do presente trabalho, a pesquisa bibliográfica assume-se como o levantamento dos aspetos teóricos do marketing relacional e da filosofia e cultura do CRM – “Marketing *one-to-one*” e como este, pode ser utilizado nas organizações, por forma a obterem a fidelização do cliente. Esta pesquisa forneceu-nos aspetos importantes para a criação de um ambiente ideal na implementação de uma estratégia de CRM. No ponto dois da revisão bibliográfica, foram igualmente analisadas referências de projetos.

Assim, a pesquisa desenvolvida teve por base a metodologia apresentada por (Vergara 2000) que a nomeia de acordo com seus fins e meios. Quanto aos fins caracteriza-se por ser descritiva e explicativa. Descritiva porque se encarrega de descrever os fatos, as percepções e expectativas dos responsáveis pela implementação de CRM na empresa escolhida. É também explicativa porque visou identificar se as ferramentas do marketing relacional são viáveis pelo sistema de CRM, tendo como fim a fidelização do cliente.

4.2. Método de Recolha de Dados

O método de recolha de dados utilizado no desenvolvimento do projeto de implementação de CRM centrou-se, na sua maioria, na recolha de informação secundária, em materiais que incluem livros, artigos e revistas científicas e plataformas *web*, como a proquest.

Aliada a esta pesquisa, foram analisados casos de sucesso de empresas que adotaram uma estratégia de CRM. Com o intuito de sustentar o projeto com bases científicas, foram estudados seis autores que desenvolveram e testaram modelos com diferentes metodologias de implementação, tendo Peppers & Rogers, um maior destaque, já que, estes apresentam um modelo totalmente apoiado e testado no marketing relacional e *one-to-one*.

Para complementar foram realizadas duas entrevistas, não estruturadas, uma a um consultor na área do CRM, Jorge Guimarães, Diretor de Marketing Direto da PHC e outra ao Diretor de Marketing e Vendas da Vidropol S.A., António Cruz, uma empresa onde recentemente se desenvolveu a implementação de uma estratégia de CRM.

Por último, foi feito um trabalho de campo onde foram recolhidos dados da CM, empresa em estudo, para assim se conseguir recolher características desta, que permitam a

personalização do projeto. Para tal, realizou-se também uma entrevista aos 13 colaboradores, onde se encontram incluídos os sócios gerentes Francisco Rendeiro e António Rendeiro.

4.3. Tratamento de Dados

Após o término do levantamento de dados, iniciou-se o estudo e análise da informação que permitiu o desenvolvimento de uma metodologia própria, adequada às necessidades do cliente.

Para análise dos dados recolhidos nas entrevistas, recorreu-se ao *software* de análise quantitativa Nvivo.

4.4. Limitação do Método

Uma vez que, a adoção e desenvolvimento da ferramenta de CRM se encontra, à data, em fase de conclusão, a limitação deste trabalho reside na impossibilidade de verificação, na prática, dos resultados obtidos, uma vez, que no fim deste trabalho a implementação da ferramenta ainda não se encontra completa.

5. APRESENTAÇÃO DO PROJETO

5.1. Introdução

Com a elaboração da revisão de literatura, no capítulo 2, que nos permitiu abordar e aprofundar as temáticas do marketing relacional, desde um âmbito mais amplo, até se centrar na fidelização e estratégia *one-to-one*, tendo o CRM como a ferramenta fundamental na interligação de todos os conceitos, percebeu-se a necessidade de aprofundar e de ter os autores, do capítulo 3, como referência, que serviram de sustentação teórica na construção deste projeto.

5.2. Modelo Proposto para a Implementação do Projeto

Partindo das metodologias de (Bose 2002), (Peppers & Rogers, 2004), Sin, (Yim, 2005), (Xu and Walton, 2005), (Payne 2007) e (Finnegan & Currie, 2010), tentou-se desenvolver um modelo compatível com a proposta inicial deste trabalho. Verifica-se a contribuição particular de cada modelo para o objetivo geral desta pesquisa, percebendo-se que as abordagens são complementares. Contudo, observa-se que, individualmente, nenhuma abordagem contempla, na íntegra, o propósito de planejar e criar de uma estratégia com foco no cliente, bem como, implementar e avaliar a estratégia de CRM, apresentando etapas sequenciais que atinjam este propósito. Dessa forma, estabelece-se a possibilidade de elaboração de um modelo próprio, organizando-se os passos ou etapas sequenciais úteis para que a empresa consiga implementar uma cultura de CRM de um modo eficaz.

Antes de implementarmos uma estratégia de CRM, temos de compreender que tal como os clientes, as organizações e os mercados onde estas atuam não são todos iguais. Como defendido por (Chen 2004), o CRM deverá ser implementado de acordo com as características da organização e do seu meio envolvente, sendo que as ferramentas tecnológicas deverão sempre ter em conta a dimensão da mesma. Pretende-se aqui, apresentar um modelo que possa também ser utilizado e personalizado futuramente a diferentes empresas. Assim, o modelo teórico apresentado está dividido em cinco grandes etapas, que são: análise envolvente e planificação, desenho da estratégia, implementação e personalização da tecnologia, formação e acompanhamento e por último, reajustamentos da ferramenta, estratégia e objectivos, Imagem 17.

Estas cinco grandes etapas serão subdivididas em sub-etapas que apresentamos nos pontos seguintes:

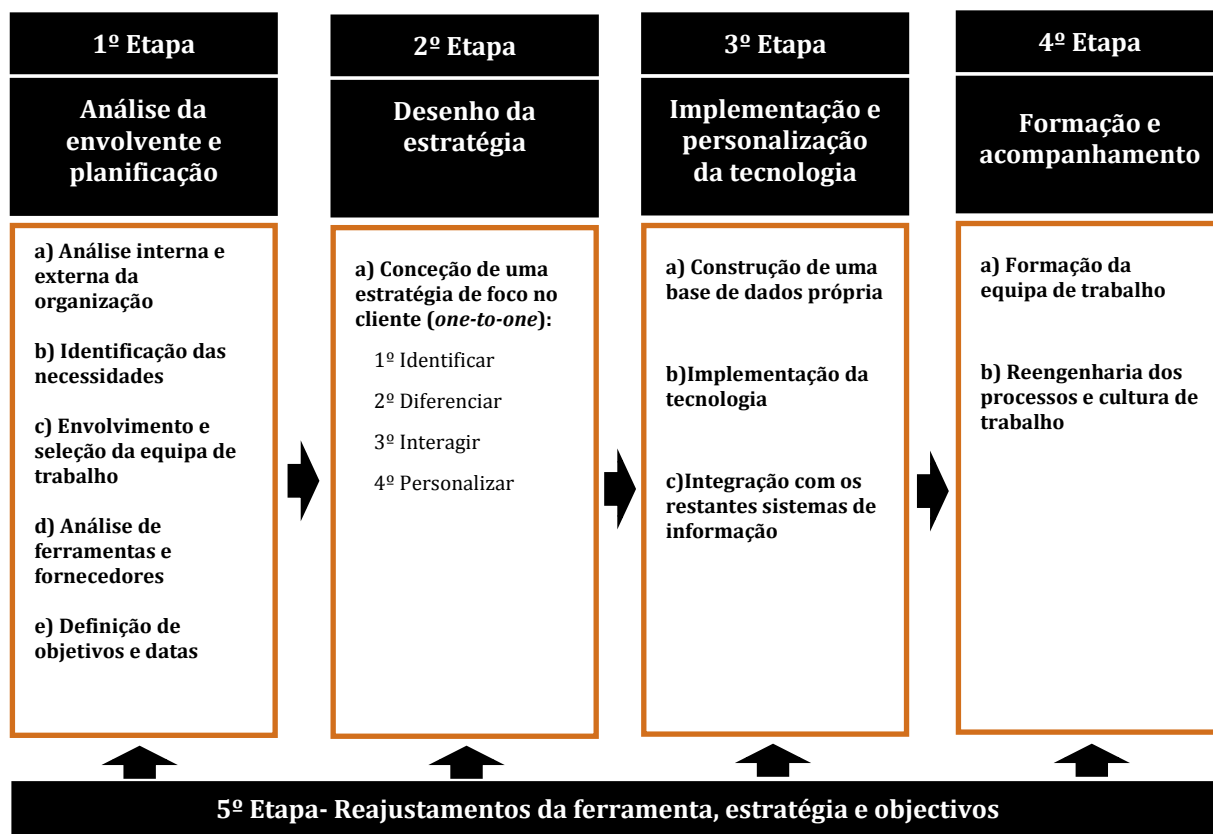


Imagem 17- Modelo proposto para a implementação do CRM na CM (Fonte: Elaboração própria)

Assim, tendo como base os autores estudados e o modelo de implementação criado, em consonância com as necessidades deste projeto, estão reunidas as condições, para no decorrer dos seguintes pontos sermos capazes de desenhar o projeto de implementação na CM, sem deixar de parte nenhuma fase crucial e apoiado em métodos testados, tentado assim, reduzir o fracasso da sua implementação.

5.3. Enquadramento do Projeto

No atual contexto, onde a complexidade e insegurança dos ambientes e mercados nos quais as organizações trabalham atualmente, originam inúmeros desafios onde, devido a fatores como o excesso de oferta e a constante presença do fator preço, que levam a que cada vez mais, o centro de todas as atenções passe pela diferenciação e personalização de produtos/serviços e do relacionamento com o cliente, superando assim as suas expectativas.

Segundo um estudo efetuado pela Cap Gemini (1999), publicado no livro “CRM offline & online” citado por (Santos 2006), divulga que os principais objetivos das empresas Americanas e Europeias ao iniciar um projeto de CRM são:

- Ganhar fidelidade do cliente;
- Providenciar um serviço personalizado ao cliente;
- Melhorar conhecimento do cliente;
- Diferenciar-se da concorrência;
- Identificar os clientes mais lucrativos;
- Incrementar receitas por clientes;
- Ganhar novos clientes;
- Considerar o valor do cliente;
- Baixar os custos de tratamento dos inquéritos;
- Reduzir custos na aquisição de novos clientes.

Deste modo, no projeto de implementação da CM, empresa integrada no grupo AXA Portugal mas com gestão autónoma, através dos seus sócios gerentes Francisco Rendeiro e António Rendeiro e tal como referido na revisão bibliográfica, esta enquadra-se perfeitamente na mentalidade necessária para a implementação de uma estratégia de CRM tendo como base o marketing relacional e *one-to-one*. O facto de a organização atuar no mercado dos seguros, tendo características muito próprias, constitui também um dos motivos para a escolha do plano a implementar, onde segundo Ingold (2002) o CRM, aplicado no mercado das seguradoras, irá beneficiar os clientes proporcionando-lhes melhorias no serviço e opções de distribuição, além de dar aos agentes a capacidade para competir e adicionar valor através da personalização do serviço, para as necessidades individuais de cada cliente. Decorrente de várias reuniões com os sócios gerentes, foi-me indicado de que o ciclo do produto encontra-se em fase de declínio:

“...nota-se que o ciclo do produto na região de Chaves, Boticas e Vila Real, local onde detemos a maior cota de mercado, já atingiu a sua fase de maturidade e iniciou uma fase de declínio, sendo necessário melhorar rapidamente as nossas políticas de relacionamento e retenção de clientes (Francisco Rendeiro)”

Nestas mesmas reuniões, foi-me transmitido que também existe uma necessidade de expansão do produto na recente aquisição da carteira de clientes de Porto e Gaia:

“...a nossa mais recente aquisição foi a carteira de Porto e Gaia à AXA Portugal onde uma das condições de compra, foi o nosso compromisso em fazer crescer esta carteira em 5%/ano (Francisco Rendeiro)”

Nas situações descritas o CRM pode assumir um papel fulcral, evidenciando-se como uma ferramenta útil, de automatização da força de vendas e dos sistemas de marketing, permitindo um crescimento sustentado e baseado na fidelização.

5.4. Desenvolvimento do Projeto

5.4.1. 1ª Etapa - Análise da Envolvente e Planificação

Para se ser capaz de personalizar uma estratégia, seja de que natureza for, é essencial conhecer a organização e o seu meio envolvente, isto, porque só assim, iremos conseguir identificar as necessidades que coadjuvem na tomada de decisões. Nesta primeira etapa, é necessário ainda, identificar as necessidades, analisar o contexto organizacional, bem como, as ferramentas e fornecedores que as disponibilizam. Torna-se igualmente importante definir claramente os objetivos e as linhas orientadoras do projeto a executar. O desenvolvimento desta fase, no modelo teórico anteriormente apresentado, teve por base a teoria evidenciada nos trabalhos de (Bose 2002), (Yim 2005), (Peppers & Rogers, 2004), (Payne 2007) que abordam, de uma maneira geral, estes passos.

Assim a elaboração do projeto na CM, inicia-se através da elaboração da análise interna e externa.

5.4.1.1 Análise Interna e Externa

5.4.1.1.1 Análise Interna

Após a constituição da sociedade em 1992, que teve origem numa carteira de seguros particular, a empresa muniu-se de imediato com a contratação de dois recursos, que ainda hoje fazem parte do quadro de pessoal da organização. Ao mesmo tempo, abriu um espaço nas imediações da cidade de Chaves, moderno e adequado para a realização de um trabalho dedicado e competente, que se tornou a base impulsionadora daquilo que a empresa é hoje.

O volume de negócios (carteira de seguros no Ramo Não Vida) a rondar os 300.000,00 €, marcou o início do trajeto neste setor de atividade que, como todos os negócios no seu

começo evidenciou alguma dificuldade, contudo, nesse mesmo ano conseguiu um crescimento de 31% e 35% no ano seguinte, mantendo crescimentos sustentados até 1996.

- Missão da CM

Gerar resultados sustentados, diversificar as áreas de negócio, acompanhar os clientes, particulares e empresas, durante as diferentes etapas das suas vidas respondendo às suas necessidades, promovendo a valorização continuada dos colaboradores e contribuir para o desenvolvimento e progresso das comunidades num quadro de responsabilidade cívica, social e ambiental.

- Visão

Ser uma organização cujo reconhecimento assenta na sua competência, credibilidade e solidez, a ambição da CM é ser a empresa preferida de clientes e colaboradores nos mercados onde atua, pela qualidade dos seus produtos e serviços e pelo seu desempenho.

- Valores

Profissionalismo, compromisso, credibilidade/ética, espírito de equipa, cumprir com o prometido / respeito pela palavra (Francisco Rendeiro)

- Recursos Humanos

A empresa conta hoje, nos seus quadros, com 13 colaboradores distribuídos pelos quatro espaços comerciais Tabela 5.

Tabela 5- Quadro de Pessoal CM (Fonte: Elaboração própria 2013)

Localidade	Nº Colaboradores
Chaves	6
Boticas	1
Vila Real	2
V.N. Gaia	4

- Recursos Financeiros

A administração da empresa refere possuir um fundo de maneo estável, embora ligeiramente fragilizado com a recente aquisição da carteira de clientes à AXA Portugal da cidade de Porto e Gaia.

- Recursos Técnicos

Ao nível de recursos técnicos, a empresa dispõe de 4 lojas (Chaves, Boticas, Vila Real e Gaia) equipadas com o *hardware* necessário para o desenvolvimento das tarefas diárias, bem como, de todo o *software* básico. Ao nível de tecnologia de informação, a empresa já dispõe de um ERP pertencente à AXA Portugal.

- Performance da empresa

Conforme evidenciado na imagem 18, embora o crescimento da CM tenha sofrido alguma oscilação ao longo dos anos, este foi sempre sustentado, o que lhes permitiu assumir um estatuto, de tal forma importante, que culminou no convite para integrar o projeto AGE- Agente Geral Exclusivo, potenciando desta forma, a representação da marca naquela região. Este movimento potenciou também a ascensão das instalações daquela seguradora na cidade de Chaves.

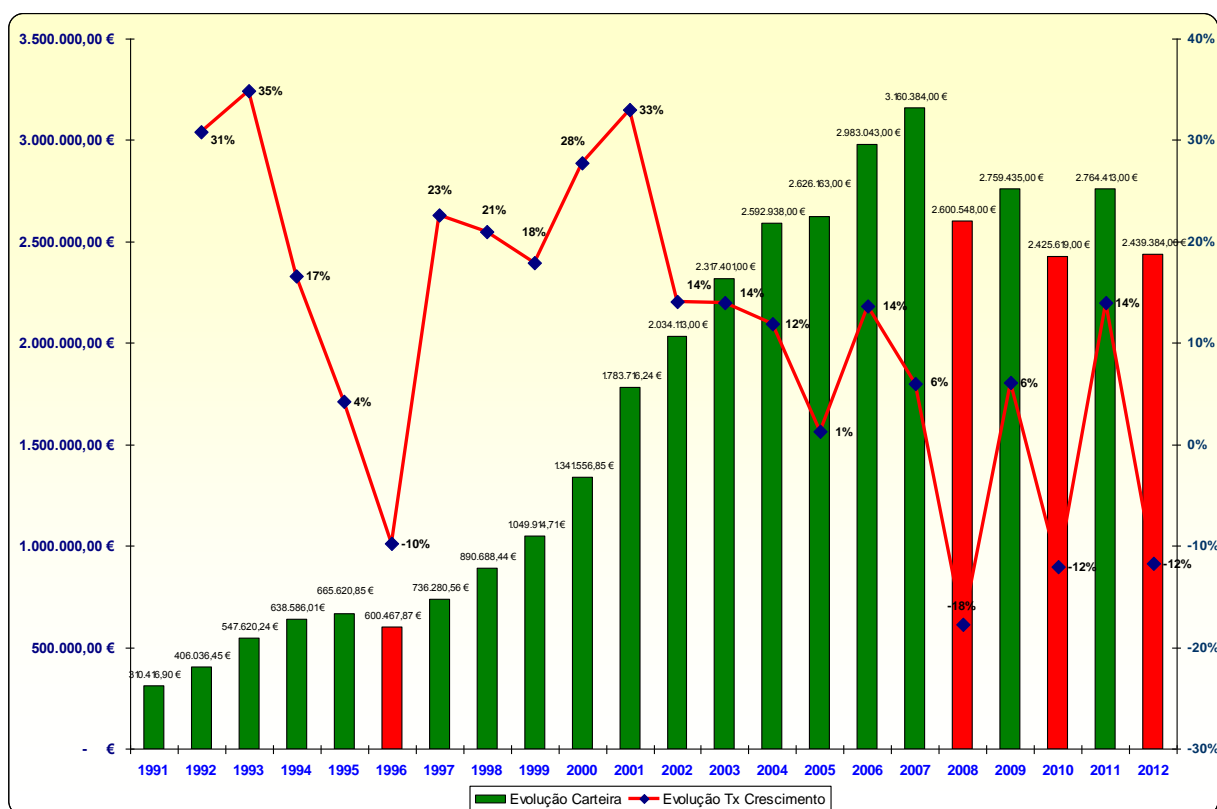


Imagem 18 - Evolução do volume de negócio da CM (fonte: CM)

No que concerne ao volume de vendas, a empresa apresentou um decréscimo de 14% de 2011 para 2012, muito por força da atual conjuntura económica, nacional e

internacional, mas que em nada abalou a sua posição de líder de mercado na região de Trás os Montes, o seu mercado de influência, Image19

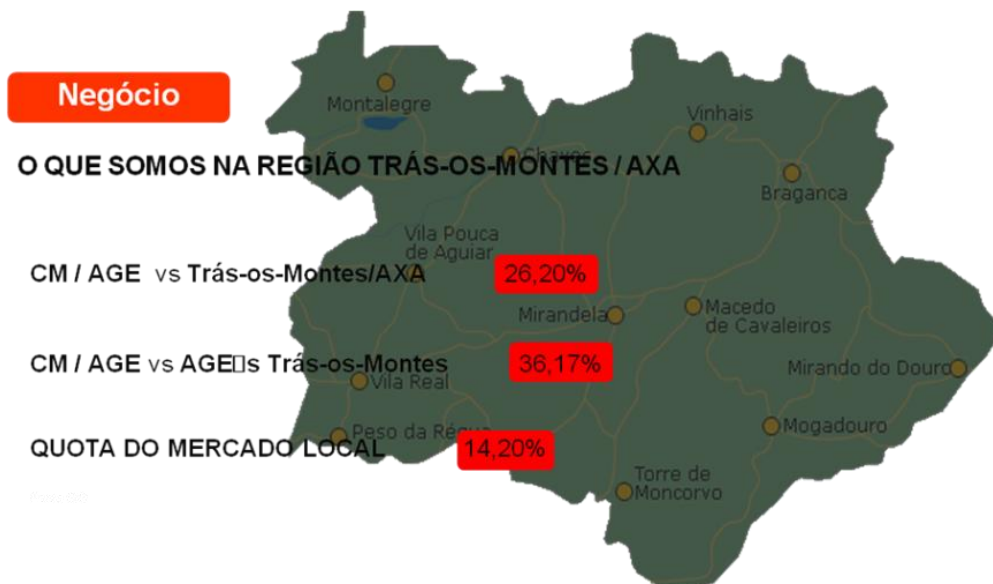


Imagem 19 - Quota Mercado CM Trás-os-Montes (Fonte: CM)

5.4.1.1.2 Análise Externa

Na análise externa, pretende-se analisar os traços relevantes e pertinentes do mercado onde os produtos/serviços da CM Chaves atuam e onde pretendemos que a filosofia de marketing *one-to-one* seja sentida.

- Análise Económica

De acordo com o boletim económico, a economia portuguesa encontra-se circundada de elevada incerteza, directamente relacionada com os recentes desenvolvimentos internos, ao que se adiciona as exigências da indispensável implementação do programa de ajustamento económico e financeiro.

O enquadramento externo da economia portuguesa é marcado pela continuação de uma recessão moderada na zona do euro em 2013, perspetivando-se uma recuperação gradual a partir da segunda metade do ano.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatísticas e do Banco de Portugal, as atuais projeções apontam para uma queda mais moderada da atividade económica em 2013, em relação a 2012, seguindo-se um ligeiro aumento em 2014, Imagem 20.

	Pesos 2012	BE Verão 2013			BE Primavera 2013		
		2012	2013 ^(a)	2014 ^(a)	2012 ^(a)	2013 ^(a)	2014 ^(a)
Produto Interno Bruto	100.0	-3.2	-2.0	0.3	-3.2	-2.3	1.1
Consumo privado	66.3	-5.6	-3.4	-1.4	-5.6	-3.8	-0.4
Consumo público	18.3	-4.4	-2.1	-3.2	-4.4	-2.4	1.5
Formação bruta de capital fixo	15.8	-14.5	-8.9	1.1	-14.5	-7.1	1.9
Procura interna	100.6	-6.7	-4.4	-1.2	-6.8	-4.2	0.4
Exportações	38.8	3.2	4.7	5.5	3.3	2.2	4.3
Importações	39.3	-6.7	-1.7	2.1	-6.9	-2.9	2.7
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas		3.8	2.4	1.4	3.9	1.9	0.7
Procura interna		-7.0	-4.4	-1.1	-7.0	-4.2	0.4
da qual: Variação de existências		0.2	-0.3	0.2	0.2	-0.1	0.1
Balança corrente e de capital (% PIB)		0.8	4.5	6.4	0.8	3.6	4.8
Balança de bens e serviços (% PIB)		0.1	3.0	4.9	0.1	2.8	3.8
Índice harmonizado de preços no consumidor		2.8	0.4	0.8	2.8	0.7	1.0

Imagem 20 -Indicadores Macroeconómicos (Fonte: Banco de Portugal 2013)

O Produto Interno Bruto (PIB) deverá registar uma redução de 2.0% em 2013 (-3.2 por cento em 2012), refletindo uma acentuada queda da procura interna e um aumento significativo das exportações. Para 2014 prevê-se um aumento do PIB de 0.3%, num contexto de redução da despesa pública, um abrandamento do ritmo de queda da procura interna privada e manutenção de um crescimento robusto das exportações.

- Análise Demográfica

Os resultados provisórios dos Censos 2011, referenciados no dia 21 de Março de 2011 (momento censitário), revelam que a população residente em Portugal cresceu cerca de 2%, fixando-se em 10 561 614, embora o mesmo não se tenha verificado na região Norte do país, onde a população estabilizou. O país intensificou, ainda, o padrão de litoralização da década anterior e reforçou o movimento de concentração da população junto das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, retirando população à maior parte dos municípios do interior. O fenómeno do duplo envelhecimento da população, caracterizado pelo aumento da população idosa e pela redução da população jovem, agravou-se na última década. Os resultados dos Censos 2011 indicam que 15% da população residente em Portugal se encontra no grupo etário mais jovem (0-14 anos) e cerca de 19% pertence ao grupo dos mais idosos, com 65 anos de idade ou mais. O índice de envelhecimento da população é de 129, o que significa que por cada por cada 100 jovens há hoje 129 idosos. Assim, em 2011, o maior grupo da população (47%) é constituído por indivíduos casados. O grupo dos indivíduos solteiros representa 40% e as restantes categorias do estado civil, viúvo e divorciado, aparecem com muito menor expressão, respetivamente 7% e 6%. O nível de

escolaridade atingido pela população em Portugal evoluiu de forma expressiva na última década e a população que hoje em dia possui o ensino superior completo quase duplicou, em relação a 2001, passando de 674 094 pessoas para 1 262 449, ou seja, cerca de 12% da população.

- Politico-legal

Os atuais decretos-lei que regulamentam, quer a atividade, quer a mediação de seguros, todavia é superficial, pois outras variáveis politico-legais influenciam diretamente o negócio. Numa perspetiva de estimular os novos projetos e principalmente aliviar a tesouraria, foi definido que as novas empresas seriam beneficiadas com isenção de pagamento da Taxa Social Única (TSU). Com a austeridade a esmagar a margem de lucro das empresas, estas tendem a adaptar-se de forma a se afirmarem no mercado. Os diplomas em vigor que regulam o enquadramento jurídico da atividade são:

- [Decreto-Lei nº 94-B/98, de 17 de Abril](#), (republicado pelo [Decreto-Lei nº 2/2009, de 5 de Janeiro](#) e alterado pelo [Decreto-Lei nº 52/2010, de 26 de Maio](#)), regula as condições de acesso e de exercício da atividade seguradora e resseguradora.
- [Lei nº 28/2009, de 19 de Junho](#), revê o regime sancionatório no setor financeiro em matéria criminal e contraordenacional, alterando os artigos 202.º, 212.º a 214.º e 217.º do [Decreto-Lei nº 94-B/98, de 17 de Abril](#), (republicado pelo [Decreto-Lei nº 2/2009, de 5 de Janeiro](#)).

A entrada em vigor do decreto-lei 72/2008 de 1 de Janeiro de 2009 representou uma importante evolução legislativa do regime do contrato de seguro. Um dos principais objetivos do novo normativo é criar um princípio de igualdade entre as partes, alargando a proteção dada aos consumidores, destacando-se alguns aspetos:

1. Foi dada especial atenção à tutela do Tomador de seguro e do segurado, como sendo a parte contratual mais débil, sem negligenciar a necessária ponderação das empresas de seguros. Nesta sequência, optou-se por reconhecer os deveres típicos do contrato de seguro, assumindo que em casos de qualificação duvidosa devem ser decididos pelo tribunal.
2. Proibição de práticas discriminatórias.
3. Reforço dos deveres de informação, ou seja, a lei estabelece que, previamente o segurador, está obrigado a prestar a informação que se mostre relevante para a decisão de contratar.

-Ambiente Ecológico

É manifesto que o setor das seguradoras influencia diretamente, quer a vida das famílias, quer a sustentabilidade das pequenas, médias e grandes empresas, pelo poder do próprio negócio, ou seja, esses *players* tem a possibilidade de transferir o risco, ativos ou poupanças, de modo a realizarem e desenvolverem as suas atividades com alguma segurança no futuro. Nesta perspetiva e considera-se o setor segurador como uma das maiores indústrias à escala global, que tem como *stakeholders* todos os agentes económicos e sociais incluindo o ambiente. Assim, quando falamos nas variáveis ambientais não podemos desprezar as alterações de paradigma ambientais provocadas por diversos fatores, muitas vezes não controláveis.

- Analise ao mercado das Seguradoras Em Portugal

O sector segurador, apesar da sua natureza empresarial, tem uma intervenção extraordinariamente relevante em áreas de evidente interesse social, nomeadamente, na proteção de pessoas e bens. Para conhecer o setor dos seguros em Portugal, temos que perceber, em primeiro lugar, quantos *players* operam no mercado, qual a dimensão do setor sob o ponto de vista do número de trabalhadores, número de mediadores e prémios de Seguro direto, sendo também importante medir e comentar, as razões que estiveram associadas a essa evolução. Assim, em termos numéricos, houve uma contração na quantidade de empresas que operam no mercado Português entre 2009 a 2011 (Imagem 21)

GRANDES AGREGADOS	2009	2010	2011	+10/09	+11/10
Número de Companhias	87	83	79	-3,4%	-6,0%
Número de Empregados	11.270	11.224	11.242	-0,4%	0,2%
Número de Mediadores	27.139	25.897	25.397	-4,6%	-1,9%
Ativo Líquido	60.908	62.119	56.040	2,0%	-9,8%
Ativos de Investimento	58.095	59.089	52.900	1,7%	-10,5%
Capitais Próprios (Sit. Líquida)	4.318	4.081	3.594	-5,5%	-11,9%
Prémios de Seguro Direto	14.516	16.340	11.666	12,6%	-28,6%
Ramo Vida	10.384	12.172	7.533	17,2%	-38,1%
Ramos Não Vida	4.132	4.168	4.133	0,9%	-0,9%
Resultados do Exercício	266	416	10	56,4%	-97,7%
Conta Técnica Vida	228	402	-65	76,5%	-116,2%
Conta Técnica Não Vida	82	58	67	-29,1%	16,3%
Conta Não Técnica	-43	-44	7	1,0%	-117,0%
Capitais Próprios / Ativo Líquido	7,1%	6,6%	6,4%	-15,7%	-641,3%
Resultados / Capitais Próprios	6,2%	10,2%	0,3%	-992,2%	-27,1%

Imagem 21- Mercado Segurador Português Fonte: APS (2011)

Esta evolução deve-se essencialmente ao decréscimo do volume de negócios e à deterioração dos resultados de exploração, originados em grande parte, pela conjuntura económica desfavorável que assolou toda a Europa e que não deixou Portugal imune. Todavia, ao examinarmos a evolução do número de trabalhadores constatamos uma inversão nesta tendência, assim, se por um lado o número de empresas decresceu, o número de trabalhadores aumentou proporcionalmente desde o ano de 2009 e concretamente de 2010 a 2011, imagem22.

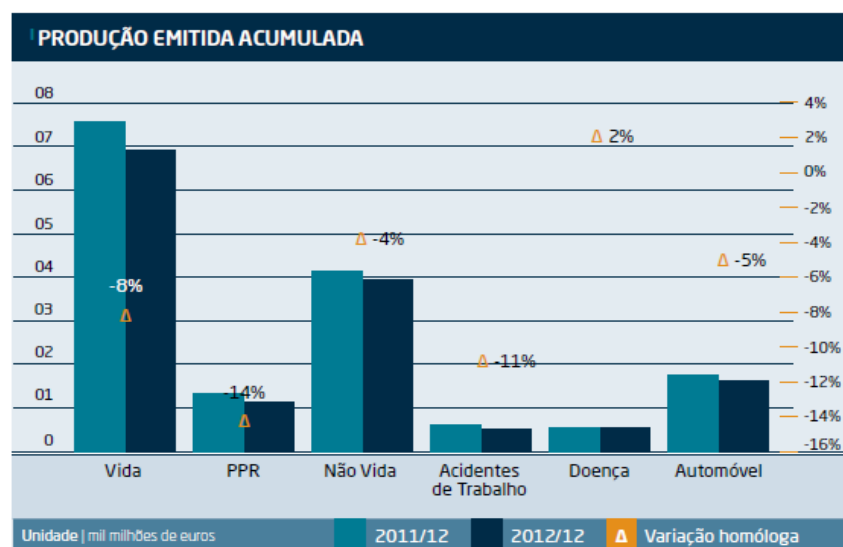


Imagem 22 - Mercado Segurador Português Fonte: APS (2011)

No que concerne ao número de mediadores a redução de efetivos, não tem unicamente que ver com questões económicas, mas também, com a entrada em vigor do novo decreto-lei que regula esta atividade.

Este setor de atividade não é imune à conjuntura desfavorável, bem pelo contrário, refletindo em 2012, uma quebra nos prémios emitidos (Não Vida) de 3,9% e de -6,7% no global (Vida e Não Vida). Todos os ramos apresentaram crescimentos homólogos negativos. O ramo multirriscos habitação e doença, por sua vez, apresentaram crescimentos na ordem dos 3% e 1,9% respetivamente. Ao invés, como resultado lógico do ambiente económico depressivo e recessivo, o ramo de acidentes de trabalho teve uma quebra de produção de 10,3%.

De realçar ainda, que a grande maioria das seguradoras obteve resultados positivos, sendo que apenas 7 das 42 a operar no nosso país registaram resultados negativos. Importa também ressaltar que os preços médios pagos pelos consumidores

registaram também um decréscimo significativo, nomeadamente 5,4% no ramo automóvel e 10,6% no ramo de acidentes de trabalho. Ao invés, o ramo doença registou um aumento tarifário na ordem dos 2,2%, em média.

- Identificação da concorrência

Relativamente à concorrência, mantiveram-se os cinco primeiros Grupos do *ranking* de prémios de Não Vida (CGD, AXA, Tranquilidade, Banif e Allianz), os quais detinham, em 2011, cerca de 56% do mercado contra 57% em 2010, conforme Imagem 23.

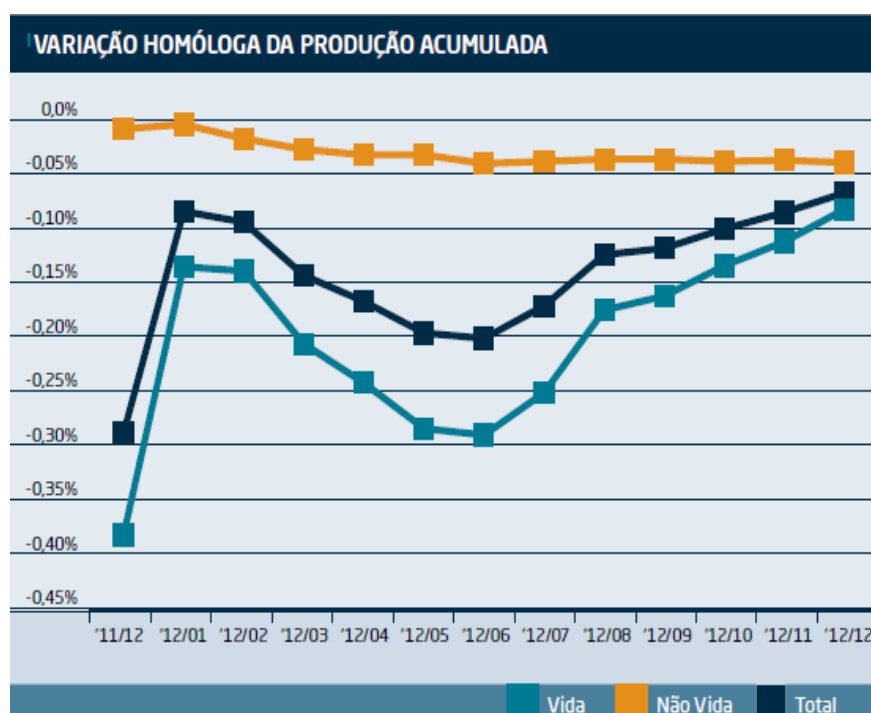


Imagem 7-Produção Acumulada (Fonte: APS 2012)

A quota conjunta de Vida (CGD, Santander, AGEAS, BPI e Credito Agrícola) ascendeu a 75,6% contra 73% em 2010. A AXA Portugal manteve o destacado 2º lugar em Não Vida com uma quota de 8,8% (8,4% em 2010) e em Vida ocupou o 8º lugar, com um reforço da quota de 2,0% para 2,8%.

No que respeita aos canais de distribuição, o canal bancário, incluído na categoria mediadores ligados, representou, em 2010, cerca de 85,6% do mercado de Vida (84,8% em 2009). Em Não Vida, manteve-se o domínio dos Agentes, representando 52,8% da distribuição (contra 52% em 2009), o que corresponde a um ganho relativo em detrimento dos corretores e balcões. A AXA alicerçada através dos principais ramos, Automóvel,

Acidentes de trabalho e Multiriscos, contrariam a tendência dos principais *players*, apresentando um crescimento de 2,2%, (imagem 24).

Não Vida					
	2011	Var.	QM	12 meses Volantes	Var.
Grupo Caixa	207.126	-4,3%	24,3%	1.080.072	-2,2%
Fidelidade Mundial	135.477	-2,2%	15,9%	693.783	-0,6%
Império Bonança	71.649	-7,9%	8,4%	386.288	-4,9%
2 AXA	75.230	2,2%	8,8%	351.307	0,8%
Tranquilidade	69.088	4,5%	8,1%	329.801	6,9%
Açoreana	67.826	-4,0%	8,0%	304.299	-3,0%
Allianz	63.442	4,2%	7,5%	296.290	2,6%
Zurich	56.045	-6,3%	6,6%	288.773	-3,3%
Lusitania	50.259	-2,7%	5,9%	231.000	-0,4%
Ocidental	47.485	5,1%	5,6%	224.310	5,7%
Liberty	34.895	24,6%	4,1%	178.935	11,2%
Generali	29.547	6,8%	3,5%	136.816	-1,6%
Ok Telesseguro	6.536	4,1%	0,8%	40.346	5,0%
Logo	3.827	51,0%	0,4%	21.297	67,7%
Seguro Directo	3.184	1,6%	0,4%	20.244	27,7%
Outros	136.703	0,5%			
Mercado	851.193	0,4%		4.171.690	1,3%

Imagem 24- Quotas de Mercado (Fonte: AXA 2012)

A análise Imagem 25 de algumas das variáveis que exercem influencia direta na imagem e *performances* das seguradoras, influenciando a percepção dos consumidores face às diferentes marcas, bem como a sua decisão no momento de compra, verifica-se que a Fidelidade Mundial lidera em toda a linha e que, a AXA ocupa posições de destaque no que respeita à imagem, inovação e eficiência e uma margem para melhorar nas restantes variáveis.

	1º Lugar		2º Lugar		3º Lugar		4º Lugar		Posição AXA
	2010	1º V 11	2010	1º V 11	2010	1º V 11	2010	1º V 11	
Imagem									2º
Mais Inovadora									2º
Mais Eficiente									2º
Produtos e Serv. Melhor qualidade									4º
Mais Sólida									5º
Cumprir melhor o que promete									3º

Imagem 25-Notoriedade das seguradas em Portugal (Fonte: AXA 2012)

Numa breve análise dos diferentes produtos de seguros que as empresas distribuem no mercado nacional, no segmento de particulares e mais concretamente no ramo automóvel e multiriscos habitação, percebe-se que as seguradoras equivalem-se em termos de garantias dos contratos não existindo a este nível uma grande diferenciação.

Após uma cuidada análise dos fatores internos e externos da CM Chaves e do seu setor, apresentar-se-á uma análise SWOT (Tabela 6) que identifica os principais pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da organização, possibilitando desta forma potenciar as capacidades da empresa, mas, acima de tudo corrigir as falhas da organização.

Tabela 6 - Análise SWOT (Fonte: elaboração própria)

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores dedicados e que defende a marca; • <i>Know-how</i> • Marca AXA, marca com forte notoriedade e solides económico/financeira • Modelo de Gestão - partilha e <i>empowerment</i> • Liderança jovem - competente, preparada e ambiciosa • Conhecimento, experiência e sucesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilidade dos recursos CM • Inexperiência da CM em projetos de expansão para novos mercados • Disponibilidade financeira • Burocracia/autonomias • Comunicação externa
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura socioeconómica • Agressividade comercial das congéneres neste segmento • Concorrência • Risco moral • Proliferação de novos agentes, fruto do desemprego 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de crescimento da quota de mercado • <i>Mass Market</i> – oportunidade de expansão com base na fidelização do cliente. • Grande oportunidade de crescimento através de <i>up selling</i> e <i>cross selling</i>

5.4.1.2 Identificação das Necessidades

Após a realização da análise interna e externa, deve-se ser capaz de identificar as principais necessidades da empresa, tendo sempre presente que, por norma, as necessidades da organização representam uma carência ou dificuldade em chegar ao seu mercado de atuação, mas também poderá evidenciar uma nova oportunidade de mercado que surgiu e que a empresa não identificou ou não tem capacidade de responder. Assim, será necessário identificar pontos no seu público-alvo, como por exemplo, se este está interessado e necessita de um relacionamento personalizado, qual o seu ciclo de vida, bem como, qual o segmento de negócio.

Ao nível da organização importa perceber quais as oportunidades de mercado que poderiam ser aproveitadas através de uma política marketing *one-to-one* e de marketing relacional e se esta estratégia deve ser adotada por toda a organização. De seguida será importante analisar se a empresa está preparada para receber o CRM e se sente capaz de mudar o paradigma de uma cultura de marketing transacional para marketing relacional. Para tal, alguns fatores são essenciais:

- Disponibilidade financeira;
- Nível de capacitação da equipa;
- Interesse e confiança da gerência no processo;
- Nível de disponibilidade em gastar recursos humanos e financeiros no projeto;
- Nível de eficiência dos processos organizacionais;
- Cultura organizacional em relação ao cliente;
- Nível de conhecimento atual do conceito do CRM.

A análise e diagnóstico à CM Sociedade de Mediação de Seguros, Lda., efetuados no ponto anterior, permite-nos reconhecer as principais necessidades que, juntamente com as principais características da organização, possibilitam o delineamento da estratégia de implementação a seguir:

- **Mobilidade dos recursos e capacidade financeira:** a limitação de recursos, habituais numa PME, pode-se assumir como um dos principais obstáculos e principal fator da delineação da estratégia de implementação a seguir bem como na escolha das soluções informáticas. No entanto existe soluções no mercado que corretamente aproveitadas, possibilitam igualmente a obtenção de sucesso do projeto. Pelo facto de a empresa em análise ser uma PME e não existirem colaboradores com experiência em realizar uma

análise e uma estratégia de *one-to-one*, tornar-se-ia necessário recorrer a uma consultora externa. No entanto no caso da CM Sociedade de Mediação de Seguros, Lda., foi aproveitada a elaboração deste trabalho, pelo que este obstáculo não se colocou.

A elaboração da base de dados, pelo facto de necessitar muitas horas de trabalho ou a compra de uma já constituída, juntamente com a implementação e personalização dos sistemas de informação, são as que exibirão uma maior afetação de recursos humanos e financeiros.

- **Inexperiência em projetos de CRM e na cultura *One-to-one*:** o pouco conhecimento técnico e a formação em outras áreas, no caso da CM Sociedade de Mediação de seguros, Lda., influenciam a reestruturação dos processos e cultura de trabalho. O planeamento dos processos internos e a implementação dos sistemas de informação poderão tornar-se difíceis, pelo facto, de os colaboradores não terem conhecimentos da ferramenta, nem conhecimentos técnico para entenderem os seus benefícios.
- **Burocracia/Autonomias nos restantes sistemas de informação:** sendo a CM um Agente AXA Portugal, muita da informação gerada no dia-a-dia tem de ser carregada nos sistema de informação da “casa mãe”, podendo este ponto ser um grande entrave ao CRM, uma vez que se poderá perder informação, bem como obrigar ao duplo carregamento de dados. Assim na hora da escolha e instalação da ferramenta será necessário conceber uma solução que possibilite a interação entre o CRM das agências da CM Sociedade de Mediação de Seguros, Lda. e os sistemas da AXA Portugal.
- **Melhorar a retenção e fidelização do cliente:** tal como em muitas outras organizações, os sócios gerentes são unânimes a afirmar que a fidelização de uma carteira de clientes é fundamental para a sobrevivência da empresa. Assim, torna-se elementar a organização apetrechar-se com uma ferramenta capaz de analisar segmentos de mercado, possibilitando um melhor entendimento dos seus clientes, quer no *front office*, que no *back office*, potenciando a eficácia/eficiência dos funcionários em todo o processo de venda e serviços.
- **Melhoramento da comunicação interna:** Como em todas as organizações, não sendo a CM diferente, a empresa é constituída por pessoas e como tal, é humanamente impossível a recolha, o tratamento e a partilha de toda a informação por todos os departamentos, perdendo-se assim, inúmeras vezes informação essencial ou o *timing* ideal para atuar.

- **Necessidade de fidelização e crescimento da quota de mercado:** Resultado de um acordo realizado a quando da compra da carteira de clientes à AXA Portugal, o balcão de Gaia/Porto vê-se obrigado a um crescimento mínimo anual de 5%.

5.4.1.3 Envolvimento e Seleção da Equipa de Trabalho

Para se executar com sucesso uma estratégia de CRM, o envolvimento organizacional é uma exigência, visto que, os diversos processos organizacionais serão afetados e muitos recursos serão necessários (Bose, 2002). A implementação de uma estratégia de CRM envolve assim, uma grande variedade de pessoas de culturas e propósitos diferentes, mas que idealmente, quando inseridas numa organização, deveriam ter os mesmos objetivos (Wendy e Currie, 2012; Peppers e Rogers, 2011).

Mensagens incisivas do topo são fundamentais para reforçar a responsabilidade e motivação para a mudança. Em qualquer processo de implementação o acreditar e o envolvimento terá de se iniciar pela gerência porque só assim deste modo a mensagem chega ao resto do grupo.

Segundo Yim (2005), será necessário definir uma equipa que desenvolva o projeto, devendo o grupo ser composto por pessoas de diferentes áreas da organização. Desta forma, o objetivo desta etapa passa por definir a equipa responsável pela estratégia de CRM. Contudo, deve-se ter em atenção que cada contexto organizacional influenciará na composição desse grupo, conforme a sua realidade. O mais importante é conseguir com que toda a equipa acredite e participe no projeto, isto porque, a desmotivação e a não participação dos colaboradores é apontada quer pelos autores estudados, quer pelos entrevistados deste estudo, como um dos principais fatores que leva ao falhanço da implementação do CRM.

“Um dos principais entraves à implementação do CRM que se irá encontrar vai ser a total envolvimento da gerência no projeto, bem como de todos os colaboradores da organização.” Jorge Guimarães, Diretor de Marketing Direto da PHC.

“A principal dificuldade que senti na implementação do CRM foi a perceção da gerência na importância da ferramenta, bem como da equipa de vendas.” António Cruz, Diretor Comercial e Marketing da Vidropol S.A.

Pelo referido, torna-se essencial envolver toda a organização, demonstrando-lhes o que é o CRM e como esta ferramenta irá ajudá-los no dia-a-dia e principalmente como irá ser útil para a organização.

Uma das estratégias que poderá ser utilizada passa pela co-criação, entre os implementadores do CRM e os colaboradores da organização, fazendo-os sentir como parte integrante no projeto, aumentando assim, a sua dedicação e consequente aumento de probabilidade de sucesso.

No caso da CM Sociedade de Mediação de Seguros, Lda., esta foi também a estratégia utilizada, tendo sido realizada, para o efeito, uma entrevista estruturada com os colaboradores, na qual se procurou perceber quais as funcionalidades que gostariam de ver satisfeitas, após a implementação do CRM, na otimização e adequação às suas necessidades diárias. No entanto, antes da realização das entrevistas foram ministradas duas conferências, uma no balcão de Gaia, com os respetivos funcionários, e outra em Chaves, onde se agrupou os colaboradores de Chaves, Boticas e Vila Real, bem como toda a gerência. Nesta conferência foi explicado o que era o CRM, qual a sua utilidade no seu dia-a-dia, bem como a importância de todos acreditarem nesta ferramenta e de recarregarem dados diariamente. No final foram ainda apresentados alguns casos de sucesso, que facilitaram no total envolvimento e no acreditar da equipa no projeto, fazendo-lhes sentir que eles eram a peça mais importante deste projeto.

O forte envolvimento da administração, que desde do início compreendeu a importância e os benefícios desta filosofia, bem como do responsável pelo processo de CRM permitiu à empresa ter todo o tempo necessário para o planeamento na fase inicial de implementação e para coordenar o trabalho desenvolvido pelos parceiros externos responsáveis pelos sistemas a integrar.

Outro ponto importante foi determinar quem seria o “sponsor” do projeto, ou seja, o profissional que iria contribuir e responder pela implantação da estratégia de CRM dentro da organização, sendo este papel assumido por mim desde o início, participando em constantes reuniões e esclarecendo todas as dúvidas, quer da gerência, quer dos colaboradores, tendo sempre a total consciência dos objetivos a serem atingidos e dos resultados que a empresa espera obter com a implantação do CRM. Assumi sempre o papel de intervir e de realizar as fortes mudanças na organização sempre em sintonia com gerência.

5.4.1.4 Análise de Ferramentas e Fornecedores

Este ponto é realçado por todos os autores estudados, que defendem, que a tecnologia introduzida simultaneamente com a estratégia de CRM é um requisito

condicional para viabilizar a estratégia de CRM. Os autores enunciados são unânimes em afirmar que é necessário definir os aplicativos de CRM a partir da estratégia da empresa e, particularmente, considerando-se as pessoas, os processos organizacionais e os sistemas de tecnologia de informação já existentes. Outro ponto importante passa por saber se a ferramenta responde, ou se é possível personalizá-la às especificidades do mercado, bem como a possibilidade de colocar esta informação acessível em tempo real a toda a organização. Para um funcionamento em pleno a ferramenta terá de ser compatível com os restantes sistemas de informação, sendo um ponto apontado pelos entrevistados como um dos principais problemas na implementação e de fracasso da implementação. Ferramentas que possibilitam a automatização dos processos de marketing e vendas tornam-se num aplicativo fundamental. Ferramentas como a gestão do e-mail marketing e redes social tornam-se numa mais valia imprescindível. O *software* deverá ser de fácil personalização, já que pretendemos que este se adeque e atenda aos processos de negócios, devendo-se analisar se o fornecedor, da tecnologia selecionada, fornece igualmente formação. Na CM a análise das ferramentas e fornecedores foi realizada, juntamente com a gerência, após o levantamento do material de hardware e *software* já existente, bem como os serviços de *helpdesk* já existentes, nomeadamente os referentes à AXA Portugal (TECNICYS). Realizou-se igualmente uma análise de possíveis necessidades de tecnologias de informação, bem como, do volume de informação a processar, existindo sempre a preocupação de a escolha recair sobre um *software* que permita uma gestão de informação integrada com os *softwares* atualmente existentes. Outro ponto considerado, centrou-se na capacidade da ferramenta se adaptar às necessidades da empresa, principalmente ao fator preço e de personalização ao mercado em que a empresa esta inserida.

Tendo estes critérios como base das necessidades analisadas anteriormente realizou-se o mapa comparativo, conforme Tabela 7.

Tabela 7- Mapa comparativo de fornecedores de CRM. (Fonte: elaboração própria)

	PHC	Microsoft dynamics	Primavera	Ueb
Análise geral da ferramenta	A PHC possibilita a aquisição de soluções de ferramentas que permite executar ações de angariação de novos clientes, automatizar ações de marketing direto, monitorização da atividade da força de vendas (com os atuais e potenciais clientes) e análise de informação em tempo real, conseguindo assim antecipar-se à concorrência e reagir com toda a rapidez a mudanças no mercado. Esta ferramenta encontra-se disponível tanto na versão intranet como na versão <i>cloud</i> .	Este modo em <i>stand-alone</i> encontra-se disponível com funcionalidades que permitem o relacionamento de companhias, gestão de oportunidades de vendas, integração com o <i>Outlook</i> , contactos e gestão de tarefas. Quando assimilado com o <i>front-office</i> assume a denominação de vendas e Marketing, permitindo igualmente gerir as relações com o cliente, processos de venda efetiva de encomendas, preços, inventários, etc. Esta ferramenta encontra-se disponível tanto na versão intranet com na versão <i>cloud</i> .	O CRM da Primavera integrado com o ERP permite uma gestão eficaz de todas as tarefas de relacionamento com os clientes, fornecedores e estado, permitindo agilizar as operações da empresa. Todos os contactos efetuados através de qualquer meio, todas as propostas emitidas, bem como, toda a informação comercial. Pode-se visualizar de forma centralizada na manutenção de clientes, permitindo a classificação das oportunidades de venda.	A ueb é uma <i>start-up</i> especialista em criar soluções <i>online</i> para o setor empresarial baseadas na filosofia de <i>cloud computing</i> , sendo simples e a um baixo custo. Pela sua base de trabalho em <i>software</i> livre, a sua plataforma tecnológica disponibiliza soluções à medida. Esta plataforma denominada <i>customer cloud</i> permite criar soluções eficientes para a gestão <i>online</i> da relação com o cliente, quer ao nível de aplicativos, quer ao nível de <i>outputs online</i> como aplicações e <i>websites</i> . Permite a construção de um CRM de raiz à medida das necessidades da empresa.
Integração com os sistemas de informação já existentes	Só possibilita a interação com os sistemas de informação da PHC.	Só possibilita a interação com os sistemas de informação da Microsoft.	Só possibilita a interação com os sistemas de informação da Primavera.	Possibilita a interação com os sistemas de informação da AXA Portugal através do API desta.
Capacidade de migração de dados já existentes	Fácil migração de dados através de folhas Excel ou através da ligação aos outros sistemas de informação PHC.	Fácil migração de dados através de folhas Excel, da ligação aos outros sistemas de informação ou <i>Outlook</i> da Microsoft.	Fácil migração de dados através de folhas Excel ou através da ligação aos outros sistemas de informação PHC.	Fácil migração de dados através de folhas Excel, ou de outros sistemas de informação, desde que disponibilizado o API, mas por exemplo o <i>Outlook</i> não está integrado, pois o CRM da ueb é um <i>software</i> livre, e a Microsoft desenvolve em código de utilização único.
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Monitor de trabalho intuitivo e de fácil utilização. - <i>Software</i> base é bastante completo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitor de trabalho intuitivo e de fácil utilização. - Assimilação com o <i>Outlook</i>, permite a recolha de informação total deste canal de comunicação. - Permite uma lista de registos de erros, de resolução de conflitos na importação e exportação de dados dos principais canais de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Software</i> base é bastante completo. -Capacidade de apresentar a informação de uma forma organizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitor de trabalho intuitivo e de fácil utilização. - Disponibilidade e capacidade de personalizar a ferramenta às necessidades da organização.
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Não é política da organização desenvolver um <i>software</i> à medida das necessidades do cliente. - Não possui uma ligação das chamadas telefónicas à campanha, a negócios e outros dados ao contacto de clientes, de um modo automático e intuitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é política da organização desenvolver um <i>software</i> à medida das necessidades do cliente. - Ausência de <i>tracking</i> de comunicações no tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Este <i>software</i> assume um papel demasiado orientado para a força de vendas e só se consegue beneficiar de todo o potencial quando integrado ao ERP da PRIMAVERA. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Softwares</i> base contém algumas limitações, necessitando de várias alterações. - Ausência de <i>tracking</i> de comunicações no tempo.

Após a realização do mapa comparativo, juntamente com o sócio gerente, reunimos com os representantes das respetivas marcas, tendo sido solicitado informação adicional.

Após análise das propostas e estudo das características de cada solução, considerámos fundamental trabalhar numa solução apoiada na *cloud*, isto porque, a solução de CRM a implementar na CM Sociedade de Mediação de Seguros, Lda., teria, obrigatoriamente, de ser compatível com as restantes TI da AXA Portugal, principalmente o TECNICYS, evitando deste modo, o duplo preenchimento de dados. Este tipo de solução permitiria, ainda, no imediato uma redução no investimento em *hardware* e permitiria, através do API, colocar toda a ferramenta a trabalhar interligada sem perder qualquer tipo de informação.

Outro fator tido em conta foi o preço, aliás, como já identificado anteriormente, não havia uma grande capacidade de investimento por parte da organização. A intuitividade e facilidade de trabalho, bem como, a vontade demonstrada pela marca em programar um *software* à medida da empresa condicionaram também a escolha.

No final a escolha recaiu na UEB, pois, apesar de não estar direcionada especificamente para uma solução de CRM, para um mercado específico, demonstrou-se desde o início interessada em fazer parte e em dar todo o apoio na elaboração deste projeto.

Embora a solução disponibilizada pela UEB, não se identificasse na totalidade com o mercado das seguradoras, o facto de este trabalhar na *cloud* e a disponibilidade da UEB em personalizar todo este projeto numa plataforma *online* totalmente modular, e que permitisse o seu acesso em qualquer parte e em qualquer aparelho eletrónico, resolvendo deste modo, um dos pontos essenciais da identificação que é a disponibilidade da ferramenta para toda a empresa e colaboradores, permitido, que a informação esteja sempre disponível e que o carregamento da informação seja célere, foi fundamental.

Outro aspeto influenciador da decisão, foi a integração no *software* da UEB de um editor de formulários, que permite de uma forma integrada e automática a realização de inquéritos e da sua análise sem fugas de informação.

5.4.1.5 Definição de Objetivos e Datas

Sendo esta etapa considerada fundamental e obrigatória, em todo e qualquer projeto de CRM, a sua base visa estabelecer os objetivos a serem alcançados, no curto, médio e longo prazo. Para tal estes devem de ser claros e coerentes com o diagnóstico das análises realizadas (Bose, 2002; Yim, 2005).

Em suma, importa especificar quais os objetivos gerais, sendo aconselhável discutir cada ponto, de forma individualizada, por cada área da empresa. Tal como todas as etapas do projeto, os objetivos e respetivos prazos também deverão ser compatíveis com o contexto organizacional e etapas do projeto.

A empresa definiu objetivos estratégicos claros, bem como os resultados esperados com a adoção do CRM, que se traduz numa maior fidelização do cliente. Quanto aos resultados operacionais esperados, estes também foram definidos, de entre os quais se destaca, a melhoria do fluxo de informação, as prioridades de cada área que favoreçam o alcance dos objetivos estratégicos e as metas a serem traçadas. Além disto, os gestores foram enfáticos em relatar que os objetivos e metas estavam coerentes com o diagnóstico das análises realizadas.

Assim, tendo por base a lei de Pareto referida por Peppers and Rogers (1994), no qual, 20% dos clientes contribuem para 80% do volume de negócios da empresa e as referências de Borwn (2001), Dyche (2001), Peppers e Rogers (2004) e Swift (2001), que consideram que, clientes leais são mais lucrativos que os novos clientes, com a implementação deste projeto pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Melhorar e aumentar o conhecimento sobre o cliente;
- Registrar, organizar e tratar um grande armazenamento de informações e histórico do cliente, em tempo real, estabelecendo um relacionamento diferenciador face à concorrência;
- Segmentar e acrescentar valor ao cliente e à organização;
- Aumentar através da experiência a retenção e fidelização;
- Capacitar o processo de decisão tornando-o mais eficaz;
- Aperfeiçoar o fluxo do atendimento, pedido, vendas e pós-venda, como também reduzir os custos, do atendimento pós-venda e do próprio pedido;
- Diferenciar a oferta do produto ou serviço para clientes por meio da customização;
- Garantir o retorno tangível do investimento (ROI).

Quanto aos prazos do cumprimento das etapas do projeto serão as indicadas no cronograma da Imagem 26.

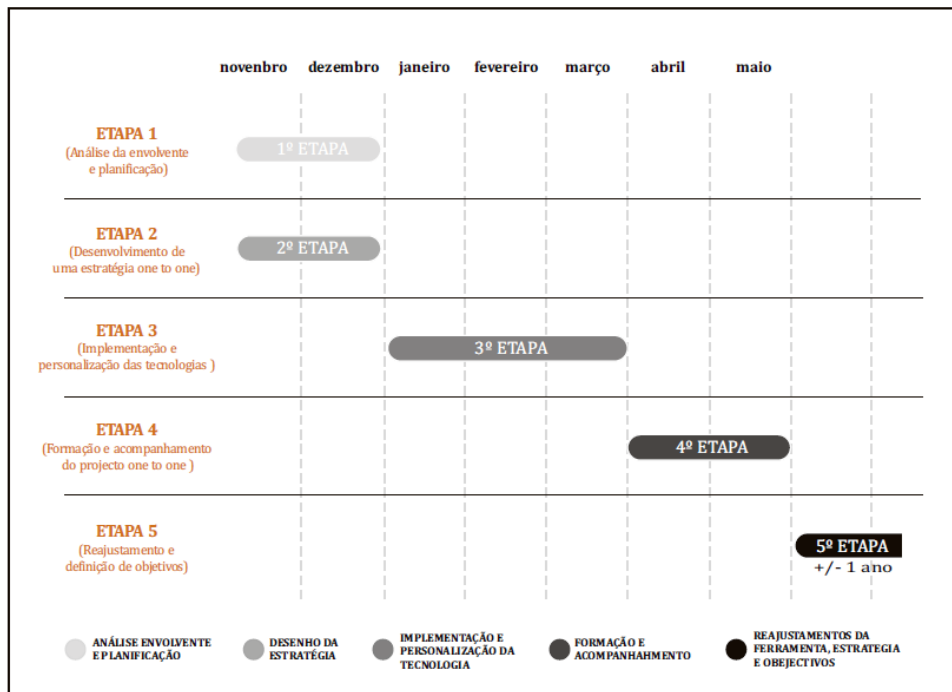


Imagem 26 - Cronograma de implementação do plano. (Fonte: elaboração própria)

Apesar de as duas primeiras etapas do projeto se realizarem em simultâneo com a realização deste trabalho, estas irão decorrer para possíveis ajustes até à finalização do *software* de CRM, que segundo a previsão da UEB será no final do presente ano. A implementação do *software* na CM levará cerca de três meses, já que, a construção de uma base de dados e migração da já existente, é uma tarefa demorada e continua. Para a formação da ferramenta de CRM e acompanhamento da equipa foram reservados os meses de abril e maio de 2014. Os reajustamentos da ferramenta de CRM, estratégias e objetivos espera-se realizar durante mais ou menos um ano, após a implementação, uma vez que para se identificar possíveis erros ou reajustes, convém a ferramenta já estar a trabalhar em velocidade de cruzeiro.

5.4.2. 2ª Etapa - Desenho da Estratégia

5.4.2.1- Conceção de uma Estratégia com Foco no Cliente (*one-to-one*)

Peppers e Rogers (2004), Xu e Walton (2005) e Yim (2005), não hesitam em colocar o cliente no centro da empresa, e consequentemente, no centro da estratégia de CRM. Como já anteriormente referido Xu e Walton (2005), defendem ser essencial o conhecimento relativo ao comportamento de compra de cada consumidor e que o conhecimento é um processo dinâmico, onde se inclui as informações sobre os clientes atuais, os clientes perdidos e os novos clientes, bem como, os clientes da concorrência. Yim (2005) refere também, que nas políticas de marketing centradas no cliente, a organização deve ter a preocupação de entender as necessidades e os desejos do seu público-alvo, fortalecendo e desenvolvendo um relacionamento com o mesmo. Nesta mesma corrente de pensamento, Peppers e Rogers (2004) salientam, que uma estratégia de marketing *one-to-one* deverá passar por 4 grandes pontos: a identificação, a personalização, a diferenciação e a interação. Assim, para a construção das etapas deste projeto, resolveu-se, antes de esta começar a ser desenhada, perguntar aos colaboradores da CM quais as suas expectativas quanto a uma implementação de CRM e qual a melhor estratégia a adotar pela CM. Após o levantamento das respostas e o seu tratamento, analisou-se e comparou-se, o que a CM pretende com as soluções dadas pelos autores estudados, construindo assim a estratégia nesta base Tabela 8.

Tabela 7 - Conclusões retiradas das entrevistas aos colaboradores da CM. (Fonte: elaboração própria)

Soluções/necessidades da equipa CM	
Identificar o cliente	Nas entrevistas realizadas a CM manifestou vontade em conhecer de forma individual e pessoal o cliente, ter conhecimento da sua atividade profissional e a sua estabilidade financeira. Para isso a CM sente necessidade de identificar dados como: a morada, os contactos diversos e o seu canal de comunicação preferido ou mais utilizado, por este, para que possam proceder em conformidade sempre que necessário. Consideram igualmente importante a informação pessoal e familiar do cliente que garanta melhor conhecimento e aproximação, já que, a proximidade, competência e credibilidade do seu consultor de seguros são determinantes para a decisão do cliente. Consideram também, ser importante identificar graus de parentesco e amigos que possam já ter relações com a marca.
Diferenciar o cliente	Praticamente todos os entrevistados afirmaram ter interesse em poder obter mais informações dos clientes como o rendimento disponível (salário), situação profissional (empregado/desempregado), profissão, composição do agregado familiar, património familiar, estrato social ou gostos culturais e <i>hobbies</i> . Isto porque, no sector dos seguros, segundo os entrevistados, privilegia-se exclusivamente o fator preço, ou o binómio qualidade/preço. Assim é importante fidelizar e manter o cliente utilizando ferramentas como a comodidade da liquidação por débito bancário, a escolha da data mais confortável para a liquidação dos seguros (anual, períodos semestrais ou trimestrais).
Interagir com o cliente	Os entrevistados julgam importante comunicar de um modo firme e confiante, tendo a certeza do que estão a dizer/explicar ao cliente, sendo mais fácil para este prestar-lhes qualquer informação que lhes seja útil para a concretização do negócio em causa ou para a aceitação das ofertas de produtos. Dados como o nome do cliente, datas, horas e pormenores de conversas anteriores, bem como temas de conversa oportunos ajudam a que o cliente tenha credibilidade nos seus serviços ao voltarem a referi-los mais tarde. A informação individual é essencial para interagirem tendo em conta se o cliente, em causa, gosta ou não, de ser pressionado e tolera, ou não, qualquer atraso ou imprevisto. Pensam que tudo depende da condução da conversa inicial, a idade e o motivo do contacto com o mesmo, sendo particular ou empresarial. Na opinião dos entrevistados é importante utilizar o método de contacto preferencial (telefone, e-mail, redes sociais etc.).
Personalizar e individualizar o cliente	É estratégia da CM e AXA Portugal, a realização de parcerias com outras entidades que complementam as necessidades e gostos dos seus clientes, com o propósito de enriquecerem a relação com o cliente e personalizarem produtos e serviços. Benefícios ao cliente como, um cartão com descontos no abastecimento de combustível, parcerias com a indústria hoteleira, restauração e eventos culturais, são alguns dos exemplos.

Segundo Chen (2003) cada vez mais, os administradores sentem grandes dificuldades para atrair potenciais clientes, manter os antigos e analisar a sua procura com precisão, especialmente para os negócios cada vez mais competitivos como a banca, telecomunicações e seguros, que são mercados que se caracterizam pelo seu grande número de clientes e pela sua instabilidade. Esta é também a realidade da CM, que enfrenta um mercado altamente concorrencial, onde todos os dias as empresas tentam desenvolver novos produtos e melhorar a qualidade dos seus serviços, de modo a atrair e a manter clientes e a aumentar a sua lealdade.

Deste modo, pretende-se com este projeto de CRM criar uma estratégia de fidelização objetiva baseada no conhecimento das necessidades, que permita gerar novas oportunidades, uma vez que, quanto mais se souber sobre as necessidades dos clientes, maior será o valor a acrescentar a uma relação.

Pela análise do quadro e da informação analisada na etapa anterior, podemos afirmar que estamos em condições de iniciar o desenho e a conceção da estratégia. Para complementar esta estratégia será utilizado um modelo de atuação centrado no cliente, baseando-se na metodologia de Pepper e Rogers (2004) que consiste em identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

5.4.2.1.1 - Identificar

No projeto de implementação do CRM na CM e como referem Pepper e Rogers (2004), identificar o cliente é conhecer a sua identidade. As dificuldades deste ponto tiveram início na recolha de informação e características dos consumidores, já que, apesar do mercado dos seguros ser um setor onde o cliente é obrigado a responder a algumas questões no momento em que efetua a apólice, demonstrou-se não ser suficiente para conhecer todas as suas necessidades, bem como, a informação para identificar potenciais clientes e clientes da concorrência, tornando-se uma tarefa mais difícil, uma vez que, não temos nenhuma base para iniciar.

Sabendo da necessidade de oferecer algum tipo de benefícios facilitadores na recolha de dados, apoiando a estratégia num programa de fidelização, realizou-se a primeira ação durante o evento *Maratona Futebol Praia Chaves*, em que durante três fins de semanas foi distribuído em todos os bares do evento um cupão onde o concorrente teria de preencher o seu nome, morada, número de telemóvel, *e-mail* e matrícula do automóvel como mostra a imagem 27.



Sorteio Seguro
Responsabilidade Civil Automóvel

Nome _____

Telemóvel _____

Matrícula _____ email _____

* autoriza contacto por parte dos patrocinadores p/ ações de Marketing.

Imagem 27 - Boletim do sorteio Beach Games (Fonte: CM)

Ao preencher este cupão, o concorrente habilitava-se à oferta da anuidade de um seguro automóvel, oferecendo desta forma um benefício em troca da informação. Com esta ação a CM Chaves conseguiu, para além da recolha de um número de dados bastante significativo (tabela 9 e anexo 1), potenciar a notoriedade da marca junto do seus públicos-alvo.

Tabela 8 - Resultados obtidos com o sorteio Beach Game. (Fonte: elaboração própria)

	DADOS RECOLHIDOS				
	Participantes	Nif	Contactos telefónicos	e-mail	Matrículas automóveis
Cientes atuais	15	15	15	7	15
Potenciais clientes	95	77	90	64	95
Total	110	92	105	71	110

Um dos dados recolhidos mais importante, através desta ação, foi a recolha de matrículas e de possíveis canais de contacto, pois através das matrículas dos automóveis é possível consultar a plataforma Segurnet, podendo dela retirar um histórico do cliente e posteriormente através do tratamento destes dados. Esta informação permite ainda à CM Sociedade de Mediação de seguros, Lda., a oportunidade de identificar a data limite da apólice do seguro, identificando deste modo, qual o *timing* ideal e o canal certo para comunicar com o cliente, podendo apresentar-lhe uma proposta mais atrativa (anexo 1). Outro dado importante daqui retirado é o número de sinistros, o que permite avaliar o risco de cada cliente, bem como, analisar a concorrência através da recolha da informação da seguradora a que o cliente pertence.

A estratégia de recolha de dados da CM baseada nesta filosofia, possibilitou uma recolha, para além do que é possível fazer, aquando da aquisição de apólices, possibilitando assim, a introdução desta informação na base de dados identificando não só os clientes, como também potenciais ou ex-clientes. Outro método será através do registo diário da interação com o cliente ou potencial cliente, por parte de todos os

membros da equipa, com maior relevância para o departamento comercial e *front-office*, mas nunca esquecendo que esta é uma função, que a todos diz respeito.

O social CRM poderá ser também um ótimo mecanismo de recolha de dados pessoais, profissionais e sociais.

As ações descritas anteriormente serão essenciais para identificar clientes, tanto do setor empresarial, como do particular, permitindo uma melhor segmentação pelo seu nível de valor, historial e transações, receitas e lucratividade, reclamações, canal de comunicação preferido e poder de influência.

Contudo e por forma a salvaguardar uma elevada quantidade de informação que deste modo será gerada, a CM terá necessidade, no futuro, de forma a simplificar e automatizar o poder de decisão e ação, recorrer a ferramentas de *data warehouse* e de *data mining*. O *data mining* pode resolver nas seguradoras alguns problemas de negócios típicos, tais como: *database marketing*, segmentação de clientes e sua classificação, análise de perfil e *cross-selling*, *churn analysis*, *credit scoring*, deteção de fraude, etc. (Chen, 2003). Através do *data warehouse* serão carregados dados extraídos do ambiente de produção da empresa, que foram selecionados e purificados na CM Chaves, como as informações geradas pelas ações de marketing, juntando-lhe também toda a recolha do *back office* e *front office*, todas as informações geradas pelo departamento de sinistro, pelas fichas de inscrição de novas apólices de seguros, do preenchimento das DAAA (Declarações Amigáveis de Acidentes Automóvel), bem como, dos dados extraídos dos inquéritos de satisfação.

Os dados recolhidos sofrem posteriormente um tratamento através do *data mining*, onde o cliente é definido como o sujeito e identificado com um ID. Outras informações relevantes sobre os clientes serão integradas para formar a consistência das informações dos mesmos, que deverão conter principalmente os seguintes dados:

- **Identificação do cliente**, condição básica dos clientes (antigos clientes ou potenciais clientes), etc.

- **Dados característicos nas estatísticas**: sexo, idade, estado civil, condição familiar, educação, carreira, posição pessoal e rendimento familiar.

- **Informações sobre a compra ou o consumo dos clientes:** preço de compra, quantidade, frequência de compra do mesmo produto, o desejo de comprar outros produtos de seguros.

- **Informações sobre o custo dos clientes:** custo do serviço e custo do produto de cada cliente, diferença de custo entre os clientes antigos e novos, custo que é poupado dos clientes antigos, o custo de mudança dos clientes.

- **Informações sobre o grau de satisfação dos clientes:** *feedback* dos clientes sobre o produto e serviço, recomendação dos clientes sobre o produto e serviço, tendência dos clientes em usar outros substitutos, o grau de aprovação e lealdade dos clientes para com o produto e serviço.

5.4.2.1.2 - Diferenciar

Após a CM conseguir identificar os clientes, terá de segmenta-los, em diferentes mercados, o segmento empresarial (onde se incluem os seguros relacionados com o sector empresarial e uma sub-categoria para setor público), e o segmento do consumidor particular (que engloba os seguros relacionados com o setor particular e familiar). Nestes segmentos, após a identificação, será necessário diferenciar de acordo com as suas necessidades e diferentes valores, segmentando-os em clientes de Maior Valor (CMV) e os de Maior Potencial (CMP).

Fazer a diferenciação por valor dos clientes, não poderá passar só pelo valor real do momento, isto é, a diferença entre os gastos aderentes a este cliente e o que este compra, a empresa terá de segmentar pelo **Valor Vitalício** (*LifeTime Value* — LTV), que é o valor que somos capazes de projetar para o cliente, tendo por base a sua história transacional com a empresa, as referências que ele fez e que se transformaram em vendas.

Tendo em conta que só conseguimos saber o valor médio do custo de atendimento, bem como todos os gastos que a empresa tem com o cliente, bem como todos os riscos deste para a CM. Assim, a CM utiliza este perfil transacional para transportar para o presente, o valor das transações futuras, utilizando algum tipo de correção financeira. Contudo, esta previsão de comportamento transacional só poderá ser utilizada quando a base de dados contiver já um volume de informação consistente, sendo para isso determinante, que a equipa esteja ciente da importância desta

ferramenta e diariamente introduza dados criando o histórico desejado, para que, com o decorrer dos anos esta se torne mais eficiente.

Para calcularmos e analisarmos o valor potencial que um determinado cliente gasta no mercado onde a CM se encontra inserida, seja com a empresa ou os seus concorrentes, é necessário criar mecanismos, como os já indicados no ponto anterior, (sorteio *beach games*), que possibilitem de uma forma objetiva avaliar e saber quantas vezes o cliente comprou ou utilizou os serviços de um concorrente, para conseguirmos calcular o valor potencial. Como a segmentação por valor potencial é uma tarefa que requer várias iniciativas de recolha, torna-se necessário calcular os diferentes tipos de valor potencial de cada cliente. Chen (2003) apresenta-nos o modo de calcular o valor do cliente no mercado das seguradoras:

- $Valor Real = Valor de vida útil - Valor potencial$
- $Valor de vida útil = Valor potencial + Valor real$
- $Valor potencial de clientes das seguradoras = Poder de compra + Valor da recomendação do cliente a terceiros + outros valores$

O autor indica-nos ainda, que o desejo potencial do cliente em comprar é influenciado pelos personagens de clientes, informações de produtos e qualidade do serviço de seguro, entre outras, especialmente para novos clientes, eles são caracterizados pela primeira impressão ao comprar o produto.

A recomendação dos clientes geralmente é feita por clientes antigos, especialmente aqueles clientes fiéis que estão satisfeitos com os produtos de seguro, bem como a sua qualidade de serviço.

O poder de influência do cliente a outro não poderá ser colocado de parte pela CM, principalmente quando falamos do social CRM, porque um cliente pode não ser rentável monetariamente, mas a sua palavra e influência pode arrastar clientes com ele, que estejam a ser valiosos.

Diferenciar por necessidades

Enquanto a segmentação por valor assume-se estática nas suas regras, a segmentação por necessidades evolui, em sintonia com a evolução de base de clientes porque à medida que os clientes vão comprando, existe um reajustamento da oferta em função das novas necessidades e do número de necessidades que a empresa consegue identificar no cliente.

Estratificação hierárquica do cliente e estratégias a adotar

Após a identificação e segmentação dos clientes por valor, terão agora de adotar uma estratégia diferenciada a cada segmento (Tabela 10).

Tabela 9 - Estratégias a aplicar a clientes diferenciados por valor. (Fonte: elaboração própria)

Cientes	Estratégia
CMVs (Clientes de Maior Valor)	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de retenção - Programas de reconhecimento e de possibilidade de utilização de canais de comunicação exclusivos - Relação de aprendizagem e de personalização que torna cada vez mais forte a nossa relação com esses clientes
CMPs (clientes com maior potencial)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver esses clientes através de incentivos, como concessão prematura de privilégios, <i>cross selling</i> e <i>up selling</i>
BZs (<i>below zeros</i>), aqueles que nos dão prejuízo	<ul style="list-style-type: none"> - Não devemos de uma forma clara tentar livra-nos deles, porque estes apesar de nos estar a dar prejuízo podem ter um poder de influência elevado -Devemos reduzir ao máximo os gastos com eles
Migrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Valor potencial desconhecido, devemos incidir o maior número de ações de identificação possíveis sobre este cliente

5.4.2.1.3 Interagir

No que diz respeito à interação os CMV's e os CMP's serão constantemente incentivados a interagir com a empresa, para que a CM os possa conhecer melhor e desenvolver com estes, uma relação constante de aprendizagem para personalizar serviços e produtos, para deste modo ampliar a fidelização do cliente. Assim, após ser identificado o canal favorito, o cliente será informado de campanhas e promoções, tentando ter sempre uma interação próxima de modo a fidelizar o cliente e a resolver problemas diários.

Com os clientes de CMP's (clientes com maior potencial), deverão ser utilizadas estratégias de *cross selling* e *up selling* que serão inseridas sobre estas fortes campanhas,

consoante o seu perfil e utilizando o seu canal favorito, para possíveis produtos complementares a produtos adquiridos recentemente e a possíveis *packs* de seguros a melhores preço, aqui o social CRM poderá assumir um papel importante com o fim de conseguir dados pessoais dos clientes para aplicação destas estratégias.

Para os clientes CMV's e os CMP's, de modo a haver um contacto periódico deverá ser enviada uma *newsletter* mensal. As campanhas de telemarketing a ser lançadas através do mini *call center* deverão ter sempre presente, o histórico de todas as transações, bem como horários preferenciais de contacto referidos pelo cliente. O *e-mail* marketing deverá também ser feito de um modo personalizado, beneficiando da ferramenta disponível de CRM da UEB, que permite fazer a personalização de uma forma automática, evitando também deste modo os filtros anti *spam*.

No final, o fecho do negócio deverá ser o *call center* a ligar e a tentar marcar uma reunião no balcão ou ir ao encontro do cliente para fechar negócio, tentando assim que haja uma interação pessoal.

O social CRM, como foi constatado na revisão bibliográfica, permite, desde que o consumidor o consinta, um ótimo canal de interação e de aproximação com o cliente. Para que esta interação seja eficaz, é importante que a CM determine qual o canal de comunicação preferido do cliente e horários, principalmente para o *call center*. Assim, e segundo Peppers e Rogers (2004), é essencial estar disponível na base de dados a seguinte informação:

- - Se o cliente gostaria de ser contactado e informado, bem como a frequência destes contactos e horários;
- - Se o cliente prefere ser contactado pela CM Sociedade de Mediação de Seguros, Lda., ou se ele próprio a procurar a empresa quando necessita;
- - Qual o canal e forma de contacto preferencial;
- - O que ele gostaria que a empresa fizesse por ele para tornar a sua interação mais fácil;
- - Saber o que foi feito de errado, com o cliente, no passado e quais as medidas adotadas para a sua resolução.

5.4.2.1.4 Personalizar

Peppers e Rogers (2004) dizem-nos que após identificação das necessidades dos clientes, devemos personalizar os nossos serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com nossa empresa seja única. Quanto maior for o nível de personalização, mais valor entregamos ao cliente, que vê conveniência em continuar connosco. Devemos criar um ciclo de personalização e retroalimentação para que cada vez mais possamos, entender o cliente, fornecer o que ele espera e na forma que ele espera.

A personalização exige muita flexibilidade da empresa e treino adequado das pessoas que têm contacto com o consumidor. Elas devem estar preparadas para mudar o seu comportamento de acordo com cada um. É importante a organização ter a sensibilidade de entender que o cliente espera essa personalização em todos os canais de contacto com a empresa. Quanto maior for a personalização, mais simples e conveniente para o cliente é fazer negócio connosco.

Para personalizar, a empresa deve estar ciente da necessidade de desenvolvimento do *back office*, para que ela possa produzir e entregar produtos como o cliente deseja.

5.4.3. 3ª Etapa - Implementação e Personalização da Tecnologia

5.4.3.1 - Construção de uma Base de Dados Própria

Segundo David (2010), muitas empresas tendem a gastar mais em ferramentas de *software*, prestando atenção insuficiente para a precisão e integridade dos dados. Na realidade, antes da implementação da estratégia de CRM, é vital para a empresa trazer os dados numa base de dados unificada, purificá-la para remover várias entradas para o mesmo cliente e garantir que os dados são distribuídos com precisão para todos os pontos de contacto com o cliente, e padronizam os seus bancos de dados para que as informações do cliente sejam apresentadas com precisão em toda a organização (Beasty, 2005).

Este é o cerne da implementação da estratégia de CRM. Segundo Brown (2000), o processo de dados concentra-se na criação de um banco de dados integrado e lógico, com enfoque nas operações, sendo esta a consideração técnica mais importante.

Para se iniciar a construção de uma base de dados a CM deve reunir o máximo de informação possível sobre os seus clientes através do histórico de contactos, podendo a CM contar com as estratégias referidas na etapa 2.

Conforme descrito na etapa 2, num projeto de CRM a construção de uma base de dados, personalizada e constantemente atualizada, assume-se como o principal ponto de partida, isto porque, só assim a empresa pode criar uma estratégia com foco no cliente e conseguir uma política de relacionamento. Tendo como base o *one-to-one*, é necessário que esta personalize o seu produto ou serviço, e para isso, é imprescindível um grande e pormenorizado conhecimento sobre os seus clientes. A empresa deverá ter o cuidado de não confundir uma base de dados com uma simples lista de nomes endereços de *e-mail* e telefone.

Nesta etapa, deverá realizar-se a definição do modelo de dados, na qual se identificam as diversas fontes dos mesmos. Como já existe uma base de dados, é também importante, determinar se a informação é de qualidade e fidedigna, bem como, se é possível e de que modo, se realizará a migração dos dados para o sistema de CRM.

5.4.3.2 Implementação da Tecnologia

Os sistemas de informação são de facto uma ferramenta importante para o sucesso da implementação da estratégia de CRM, no entanto, não fará sentido a sua implementação, de modo independente de todos os pontos previamente descritos. (Bose, 2002; Yim, 2005; Xu e Walton, 2005; Peppers e Rogers, 2001). Como já referido, para a implementação e realização deste projeto de CRM baseado no *one-to-one*, realizou-se uma parceria com a UEB a quem cabe a responsabilidade de desenvolver a aplicação de CRM e garantir as condições para se realizar a migração dos dados, tendo como base a estratégia delineada na etapa 2. Temos como meta, a ferramenta estar a trabalhar em pleno à data de 01-01-2014 conforme cronograma. Sendo realizada uma simulação do funcionamento dos aplicativos antes de dar início ao projeto.

5.4.3.3 Integração com os Restantes Sistemas de Informação

Dos consultores entrevistados, todos são unânimes em apontar este passo como um dos mais importantes e complicados no processo de implantação. Giachetti (2004) diz-nos que, a integração de toda a empresa é uma das questões mais importantes que as organizações enfrentam nos dias de hoje. Embora as organizações enfrentem muitos

desafios na integração geral relacionada com o ERP, como o desafio da integração com sistemas prévios com o surgimento do CRM, continuam a produzir uma onda de interesse para profissionais e académicos (Finnegan e Willcocks, 2007).

A partir da análise do negócio das companhias de seguros e do seu modo de gestão, constata-se a necessidade de uma ferramenta de CRM para gerir a relação com o cliente de uma forma unificada e para apoiar a operação do negócio e a análise de gestão de relacionamentos com os clientes. Enquanto isso, como qualquer sistema de informação, o sistema de CRM é obrigado a ter a função de ampliar e reconfigurar a exigência de integração de desenvolvimento de negócios, e pode a par de outros sistemas de informação da companhia de seguros, funcionar sob a forma de "*plug and play*".

5.4.4. 4ª Etapa – Formação e Acompanhamento

5.4.4.1 Formação da Equipa de Trabalho

Os recursos humanos são fundamentais para o sucesso da adaptação da empresa às melhorias obrigatórias, uma vez que sem a sua motivação para a mudança, a empresa dificilmente conseguirá efetuar as alterações necessárias.

Por outro lado, nota-se que as formações exigidas pela estratégia de CRM são distintas, podendo ser relativas à implementação das ferramentas, à migração dos dados, ao uso dos aplicativos e particularmente, aos conceitos inseridos. Portanto, as pessoas precisam de estar preparadas para utilizar a tecnologia e desenvolver o relacionamento com o cliente, compartilhando esse conhecimento na organização (Bose 2002; Chen 2003; Yim 2005; Xu e Walton, 2005).

Nesta fase, a empresa terá de analisar que qualificações serão necessárias, para implementar e trabalhar diariamente com a ferramenta e analisar e tratar a migração e os dados gerados diariamente. Além das aptidões necessárias para a utilização dos aplicativos, deverá disponibilizar formação para cada tipo de CRM.

Desde o primeiro momento, a empresa sentiu necessidade de receber alguma formação e aprofundar os conceitos de marketing relacional e *one-to-one*, tendo sido assumido por mim esse papel. Em reuniões com o sócio gerente Francisco Rendeiro, chegámos à conclusão que seria necessário um acompanhamento, formação e mudança de filosofia, papel que foi assumido por mim. O período de transição da tecnologia e

adequação dos conhecimentos foi estimado. Verificou-se que entre os possíveis fornecedores desta formação, estava a empresa fornecedora do aplicativo.

5.4.4.2-Reengenharia dos Processos e Cultura de Trabalho

David (2010), apresenta-nos várias maneiras de projetar um processo centrado no cliente:

- Redesenhando a frente de contacto e examinando os fluxos de informação entre o *front office* e *back office*;
- Promover a fidelidade do cliente, tornando-se pró-ativo com os clientes e criar controlo e equilíbrios mensuráveis para melhorar continuamente.

O processo pode desempenhar um papel importante, mas no nosso estudo é a ponderação da camada de processos que é ainda mais crucial. Ao conceber o processo de ponderação em relação a outros elementos contextuais, podemos ser capazes de maximizar o potencial dos esforços da organização na implementação de sua estratégia de CRM.

Segundo Peppers e Rogers (2004), muito mais importante que a tecnologia, é preciso mudar a forma de fazer negócios. Em primeiro lugar, é preciso mudar a forma de avaliar o sucesso da empresa.

À primeira vista, transformar uma empresa, numa empresa *one-to-one* é um esforço muito grande e caro. Importa realçar, mais uma vez, que *one-to-one* não é para todos os clientes, *one-to-one* é para os melhores clientes, ou seja, os de melhor valor e de maior potencial. Para os outros clientes, utilizar-se-á uma abordagem comum, ditada pela cultura de serviço da organização. Entretanto vale a pena enfatizar que a diferenciação de clientes nunca quer dizer tratar mal qualquer cliente, tratando os clientes diferentes de forma diferente, mas sem discriminar. Outro ponto importante é que *one-to-one* não é uma iniciativa do tipo tudo ou nada. O início deve ser com poucos clientes e à medida que a cultura vai sendo assimilada pela empresa e os resultados vão sendo comprovados, avança-se lenta e gradualmente, até chegar ao ponto onde não mais é possível justificar o investimento em novas iniciativas *one-to-one*. A grande maioria das empresas argumenta que desenvolvimento e implementação de um projeto de marketing *one-to-one*, envolve altos custos. Esse tipo de projeto, ao contrário de muitos outros, não precisa ser implementado como um bloco único, nem deve, como já foi dito, ser dirigido a todos os

clientes. A empresa pode, aos poucos, começar a modificar o seu comportamento em relação aos clientes. Como ponto de partida, pode-se pensar, por exemplo, quais são os 5 ou 50 principais clientes da empresa, aqueles que não podem de forma alguma parar de fazer negócio, aqueles que a empresa não se pode dar ao luxo de perder. E deve-se perguntar: o que minha empresa está a fazer para que isso não aconteça? Quais são os piores clientes? Onde estamos a desperdiçar dinheiro com eles? Com essa reflexão, já se tem um ponto de partida para começar a praticar uma política *one-to-one*.

A implementação de uma estratégia de CRM ou de marketing *one-to-one* não é simples e necessita de alguém que entenda a filosofia e a transmita ao grupo, mas no caso da CM Sociedade de Mediação de Seguros, Lda., empresa que já detinha alguma filosofia bastante direcionada para o cliente, ainda não tinha atingido na totalidade esta filosofia e o cliente ainda não era o centro da organização.

Na CM, como em tantas outras empresas, verificava-se que departamentos como o de vendas/marketing eram mais recetivos em colocar o cliente no centro da empresa, enquanto que departamentos como a parte financeira e administrativa, ainda colocavam o produto e o serviço no centro, tendo insistido mais na formação destes. Tentou-se através de várias reuniões incentivar os funcionários a desenvolverem os clientes de maior potencial e a manter os clientes de alto valor para a empresa. Para tal, ficou em cima da mesa a importância de juntamente com a gerência desenvolver um programa de incentivo financeiro, apoiado em objetivos para quem cumprisse à risca estas políticas.

De futuro a empresa deverá ter a sensibilidade de recrutar profissionais orientados para essa nova filosofia de trabalho. É imprescindível reestruturar a empresa com o objetivo de ter uma visão única do cliente, porque como já foi referido, toda a organização tem de estar preocupada e fazer disto rotina e o centro do seu trabalho a recolha e o armazenamento dos dados do cliente, bem como, conhecer melhor cada um deles. Mas o ponto fulcral de tudo isto é a gerência acreditar sempre nesta filosofia de trabalho e ser a primeira a dar o exemplo, lembrando e motivando todos os dias a sua equipa.

5.4.5. 5ª Etapa Reajustamento e Definição de Objetivos

Por fim para avaliarmos a implantação do CRM e sermos capazes de acompanhar a evolução da ferramenta, Payne (2006) diz-nos, que é fulcral criar métodos de análise

em dois níveis diferentes: análise na ótica da administração e da equipa de trabalho e na ótica dos clientes, especialmente se este se sente confortável que a filosofia.

Deste modo, ficou acordado com a gerência que ao fim de um ano de desenvolvimento de práticas de análise, quer internas, quer externas, iremos avaliar a ferramenta e procederemos aos reajustamentos necessários. Assim, na ótica interna onde se encontra a gerência e todos os colaboradores, através de entrevistas não estruturadas, será analisado se o ambiente ideal para o desenvolvimento do CRM se encontra presente, caso contrário serão identificadas as falhas e serão apresentadas soluções.

Assim sendo, tendo como base as metodologias de Bose (2002), Peppers e Rogers (2004), Sin, Tse and Yim (2005) Xu e Walton (2005), Payne (2006), Wendy Currie, (2012) serão analisados ao longo do projeto, os seguintes pontos:

- Resultados financeiros e evolução destes e o impacto do CRM nestes pontos;
- O nível de envolvimento da equipa e se os incentivos que estão a ser aplicados estão a ter o efeito desejado;
- Se a ferramenta está a ir ao encontro das perspetivas dos utilizadores e se estes pretendem fazer alguma alteração;
- A incorporação entre áreas e processos dos vários departamentos;
- Se os processos de comunicação e de marketing interno estão a ser os mais adequados;
- Se a recolha e os mecanismos de recompensas utilizados para a recolha de dados e informação do cliente, está a ser a mais correta e se está a tirar o máximo rendimento;
- Se o tratamento, e a utilização dos dados dos clientes estão a ter a utilização a aplicabilidade correta;
- Se os canais usados nos pontos de contacto estão a ser corretamente utilizados;
- Integração e automatização do marketing e resultados obtidos de campanhas, bem como a integração com a automatização das vendas e resultados;
- Estudar o nível de integração dos dados com os outros sistemas de informação, e encontrar possíveis falhas;
- Analisar se as políticas de identificação do cliente, da diferenciação do cliente por valor e por necessidade estão a ser correntemente utilizadas, para posteriormente ser-

mos capazes de ver se a personalização dos produtos e serviços bem com a interação destes está a ser eficaz;

- Mudanças e adaptações necessárias a nível de *software* e *hardware*;

Na ótica dos clientes é fundamental analisar a satisfação, a fidelidade e os resultados. Desta forma será possível identificar os pontos fortes e fracos da implementação do CRM e efetuar todas as melhorias e adaptações imprescindíveis para tal aproveitando da ferramenta de inquéritos integrado na ferramenta de CRM da UEB, que permite assim integrar toda a informação.

5.5. Automatização dos Sistemas de Marketing

Segundo Peppers e Rogers (2004), “vendas e marketing representam 15 a 35% dos custos corporativos. Por isso, grande parte das iniciativas de automação de marketing e vendas tem a ver com redução de custos. Isso pode ser o único motivo para iniciar um projeto, mas essa é uma visão míope. Antes chamada de *database marketing*, a automação do marketing permite o aumento da produtividade das atividades geradoras receita, ao produzir mais *leads* e de melhor qualidade, reduz custos à medida que reduz o tempo e o trabalho na execução de tarefas. O acompanhamento analítico das atividades permite medir de forma precisa o retorno sobre o investimento das campanhas, associando as despesas às receitas geradas”.

O sistema de automação de marketing deve contemplar funcionalidades como a gestão de campanhas e a personalização de perfis. A gestão de campanhas consistem na seleção de audiências e segmentos, testes sofisticados, execução automatizada, interações automatizadas, definição da sequência de contato, interações personalizadas por meio da *web* e *e-mail*, com base em datas ou eventos ou com base em regras de negócio. A personalização de perfis integra a atualização automática de perfis, integração a outras fontes de dados, acompanhamento de permissões (Cummings & Blitzer, 2010).

Peppers e Rogers (2004) enfatizam que o acompanhamento das ações consiste em manter o registo das várias opções feitas pelo cliente nomeadamente na receção de mensagens e comunicações da empresa pelas várias formas de contato. As empresas, na sua maioria, pedem permissão ao cliente para enviar mensagens por *e-mail*, newsletters, etc.

5.6. Automatização da Força de Vendas (*Mobile CRM*)

Na conceção de Batista (2004), o processo de automatização de vendas pode ser compreendido como um grande aliado para o aumento de produtividade da organização e também para o desempenho da atividade do trabalhador, podendo esta ser equipada com *notebooks*, aplicações móveis, navegadores de rede e *softwares* de gestão de contactos de vendas conectados através da internet e intranet da empresa, que não só aumentam a produtividade pessoal dos vendedores, mas também, agilizam a capacidade e análise de dados de venda fora da empresa para os gestores de marketing no escritório central da empresa. Por sua vez, permite à administração de marketing e vendas melhorar a prestação das informações e o suporte que ela fornece os seus vendedores (O'Brian, 2004).

Na CM, para a gestão da força comercial será instalado um sistema de automatização da força de vendas (SFA), sendo necessário, para tal, criar um processo bem definido, que evolua a partir do processo de vendas da empresa e não ao contrário. A implementação desta ferramenta na CM irá permitir a automatização das vendas, reduzindo assim, a duração dos ciclos dos processos relacionados com o cliente, o desperdício, principalmente de tempo, e melhorar a relação com cliente. Além disso, a organização passa a ter uma visão 360º do cliente, passando a gerir a relação com este. Esta automatização de vendas na CM visa aumentar a eficiência e reduzir custos, obtendo assim, benefícios indiretos, baseados na eficiência.

Para se obter o máximo de rentabilidade do SFA será implementado em simultâneo uma estratégia de mobile CRM. O mobile CRM (mCRM) pode ser entendido como uma aplicação, que permite interação entre os vendedores, serviços de apoio, gestores de clientes e os dados do cliente numa perspetiva nómada. Ou seja, a partir de qualquer local acedem remotamente à informação de um dado cliente, agilizando processos, na perspetiva operacional.

O mCRM proporciona um interface na comunicação entre as empresas e os seus clientes, assistido por tecnologias móveis assumindo uma caracterização de um escritório móvel (Goldenberg, 2008). Esta aplicação irá proporcionar á empresa, uma nova forma de interação com a comunidade empresarial, facilitando a comunicação dos colaboradores com a empresa e com os clientes, sendo que vai permitir realizar tarefas, que até então, só seriam possíveis se concretizadas presencialmente. O *mobile CRM*

proporciona novos estilos de vida, quebrando as fronteiras entre a vida social do indivíduo e o seu trabalho, pois só com o desenvolvimento de aplicações de *software*, denominadas aplicações *mobile*, é possível trabalhar com qualquer equipamento móvel, seja *smartphone*, *tablet*, *iPhone*, *pocket*, entre outros. Basta para tal, que estes disponham de uma tecnologia que os permita comunicar através da internet.

Na CM estes equipamentos irão ser adquiridos através da Vodafone empresas equipando assim, toda a equipa comercial. Dentro da estratégia de CRM da CM o *mobile* CRM surge, como elemento facilitador dos processos de negócio, proporcionando aos colaboradores formas de contacto e interação com a empresa e os seus clientes. As designadas tecnologias *mobile*, constituem uma vaga de soluções tecnológicas que proporcionam à organização, aceder à informação crítica em tempo real, o que permite uma gestão mais organizada e eficiente do seu quotidiano. A facilidade desses processos é transversal às diversas áreas funcionais, que são designadamente, o marketing, as vendas e os serviços de suporte (Batista, 2010).

5.7. Call Center

Segundo Bretzke (2002), o *call center* é o principal meio para a empresa comunicar com os seus clientes, pois proporciona uma comunicação melhor e mais completa, possibilita a percepção do sentimento do cliente como a ansiedade, insatisfação etc. e é mais facilmente dada uma resposta adequada para ajudar a criar satisfação por parte do cliente. O *feedback* é instantâneo e, portanto, a taxa de sucesso para reforçar lealdade da marca é alta. Um serviço de *call center* pode ter várias aplicações de elevada importância para a empresa e para o cliente.

Através do *call-center*, funcionários das empresas conseguem em poucos segundos visualizar todos os contatos ocorridos até então com o respectivo cliente, os seus pedidos e dados a partir de bancos de dados, mantendo desta forma o funcionário actualizado sobre o histórico daquele cliente e possibilitando uma interação personalizada. O *call center* este é um dos meios mais utilizados para promover a satisfação do cliente e obter um feedback do nível de satisfação com o produto ou serviço (Bretzke, 2002).

6. CONCLUSÃO

Desde o início deste trabalho que foi objectivado fornecer aptidões à CM para que consiga desenvolver e implementar a sua estratégia de CRM tendo em perspectiva o marketing relacional da empresa. Procurou-se recolher informação dos modelos identificados para desta forma sustentar uma proposta para um modelo adequado à realidade da CM. A resposta concreta à questão de investigação, “de que forma é efectuada a implementação do CRM na CM?”, é dada pelo modelo final proposto, tendo em vista o estudo de caso realizado. Podemos dizer que este projecto, quando cumprido, vai poder responder a cada objectivo identificado aquando da proposta feita pelos sócios gerentes da CM.

A CM ao conseguir atingir a fidelização do cliente, conseguirá diferenciar-se da concorrência aplicando a estratégia desenhada na segunda etapa do modelo proposto. Contudo a CM terá de ter presente que só será possível a implementação deste projecto se as condições encontradas aquando da construção deste projecto se mantiverem, e percebendo que uma filosofia de CRM é constituída por pessoas, processos e tecnologia, e como tal, todas têm de trabalhar em sintonia.

Apesar de a CM não se ter apresentado como uma organização que tem totalmente as suas estratégias orientadas para o cliente, terá muito trabalho até se conseguir adaptar completamente e automatizar os processos de trabalho para uma estratégia orientada para o cliente. A CM precisa de ter consciência de toda a filosofia de CRM, para que não caia no erro, como muitas outras organizações, ao pensar que a tecnologia irá resolver tudo. Isto porque a tecnologia só irá possibilitar que os processos de trabalho se tornem automatizados, pois a restante filosofia de trabalho terá de partir da iniciativa dos colaboradores da CM e do facto de acreditarem no projecto.

Posso concluir este projecto afirmando que o cumprimento deste trabalho apetrechará a CM com capacidade para desenvolver e implementar a sua estratégia de CRM tendo como foco o marketing relacional, através de uma maior compreensão de como as diversas variáveis interagem em um ambiente de constante mudança. A conclusão deste trabalho permite reafirmar o que os autores como Yen, Peppers e Rogers, Davis e principalmente David afirmaram sendo que a implementação de um CRM não deve apoiar-se apenas nas tecnologias, pois são as pessoas que fazem a empresa. Finalizo

dizendo que após este estudo, a implementação do CRM só faz sentido numa óptica de marketing relacional e não tecnológico.

6.1. Recomendações Futuras

Partindo dos resultados conseguidos, algumas atividades futuras serão adequadas. Dessa forma, seguem outras oportunidades de pesquisas, propondo a continuidade aos estudos sobre a estratégia de CRM, continuando assim a minha pesquisa bibliográfica. Espero conseguir tornar realidade este projecto com o modelo final proposto neste trabalho, acreditando que ainda não está terminado e que após esta fase académica, possa ter a oportunidade de aperfeiçoar este trabalho num ambiente empresarial.

De futuro, espero que este projecto seja implantado com sucesso e sirva de modelo para implementações futuras em outras organizações. O facto de a CM Sociedade de Mediação de Seguros assumir o papel principal no universo Axa leva-me a acreditar que o sucesso deste projecto pode ser o ponto de partida para uma futura implementação do CRM aos restantes agentes. Espero ainda continuar a desenvolver um conjunto de formações específicas para a estratégia de CRM, favorecendo a sua adoção no ambiente empresarial.

6.2. Limitações

No que se refere às limitações deste estudo, é possível apontar algumas situações relevantes. Em primeiro lugar, o facto de o CRM ser um tema altamente complexo e com inúmeras variáveis, veio dificultar a selecção da informação correcta para apresentar e abordar neste projecto. Outra limitação foi o facto de, apesar de todo o apoio dado desde o primeiro instante pelos sócios gerentes, não ser colaborador da CM dificultou a recolha de informação e o devido acompanhamento. O facto dos balcões se encontrarem espalhados geograficamente, impediu visitas mais frequentes. O facto de os sócios gerentes da CM residirem na cidade de Chaves, e eu me encontrar em Santo Tirso e a UEB (empresa de *software*) estar sediada no Porto impediu a frequência desejada de reuniões.

7. BIBLIOGRAFIA

Albrecht & Zemke, 2002. *Reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

Baloglu, 2002. Dimensions of customer loyalty: separating friends from well wishers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 47-59.

Batista, C. L., 2010. *CRM Practices and Resources for the Development of Customer-Focused Multinational Organizations, Strategic information - systems: concepts, methodologies, tools, and applications*. s.l.:Information science reference.

Beasty, 2005. SMB Are Upping tech Spending. *Customer Relationship Management Magazine*, Volume 9, p. 19.

Berry & Linoff, 2000. *Mastering Data Mining*. New York: John Wiley & Sons.

Bogmann, I. M., 2000. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.

Bose, R., 2002. Customer relationship management: key components for TI success. *Industrial Management & Data Systems*, Volume 2, pp. 89-97.

Bretzke, M., 2000. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. s.l.:São Paulo.

Bretzke, M., 2002. *CRM é mais do que tecnologia*. s.l.:Atlas.

Brito, C. M., 2011. MARKETING RELACIONAL:DAS ORIGENS ÀS ACTUAIS ESCOLAS DE PENSAMENTO. *Revista Portuguesa de Marketing*.

Brito & Ramos, 2000. *Comércio Electrónico: Relação com Parceiros de Negócio*. Porto : Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brown, 2000. *From Customer Loyalty to Customer Dependency*. Canada: John Wiley & Sons.

Brown, S., 2001. *CRM: Customer Relationship Management*. s.l.:Makron Books.

Buttle, F., 2008. *Customer Relationship Management – concepts and technologies*. 2ª ed. s.l.:Taylor & Francis.

Catalyst, 2001. The Catalyst CRM Methodology an Overview Developed by Catalyst. *Published by European Centre for Customer Strategies*, Volume 3, pp. 25-29.

Chen, 2003. Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, Volume 9, pp. 672-688.

Christopher, M. & Ballantyn, A. P. a. D., 1993. *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. s.l.:A Butterworth-Heinemann Title.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D., 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. s.l.:Kindle Edition.

Constantinides, E., 2006. The marketing mix revisited:towards the 21st Century marketing. *Journal of Marketing Management*, Volume 22, pp. 407-438.

Cummings, D. & Blitzler, A., 2010. *Think Outside the Inbox:The B2B Marketing Automation Guide*. s.l.:Leigh Walker Books.

Currie, W., 2012. Institutional isomorphism and change: the national programme for IT. *JIT*, pp. 236-248.

David, R., 2010. Marketing on a Leash. *CRM magazine*, Setembro.

Dyché, 2001. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. s.l.:Addison-Wesley Professional.

Egan, J., 2011. *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. s.l.:Financial Times.

Finnegan, D. J. & Currie, W. L., 2010. A multi-layered approach to CRM implementation:An integration perspective. *European Management Journal*, Volume 28, p. 153– 167.

Finnegan & Willcocks, 2007. *Implementing CRM: From technology to knowledge*. Chinchester: Wiley Publishing.

Firmino & Alves, 2000. *ERP e CRM*. s.l.:Edições Centro Atlântico.

Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H. & Snehota, I., 2006. *The Business Marketing Course 2e: Managing in Complex Networks*. s.l.: John Wiley & Sons.

Giachetti, 2004. A framework to review the information integration of the enterprise. *International Journal of Production Research*, Volume 6, pp. 1147-1166.

Gibson, 1977. *The theory of affordances. In Perceiving, acting, and knowing.* s.l.:Elrbaum.

Goldenberg, B. J., 2008. *CRM in real time: Empowering Customer Relationships.* s.l.:Cyber Age Books.

Greenberg, P., 2006. *CRM at the Speed of Light: Essential Customer Strategies for the 21st Century.* s.l.:McGraw-Hill.

Greenberg, P., 2009. *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers.* 4^a ed. s.l.:McGraw Hill.

Gronroos, C., 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach.* s.l.:John Wiley & Sons.

Gronroos, C., 2007. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service.* s.l.:John Wiley & Sons.

Gummesson, E., 2002. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management.* s.l.:Discover books.

Gummesson, E., 2008. *Total Relationship Marketing.* s.l.:BH.

Hakansson, H. H. D. e. W. A., 2004. *"Rethinking Marketing– Developing a New Understanding of Markets".* s.l.:John Wiley & Sons, Chichester.

Hakansson, H. e. J., 1992. *A Model of Industrial Networks*, in Axelsson, Be Easton, G. (eds.). *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, pp. 28-34.

Han & Kamber, 2001. *Data Mining: Concepts and Techniques.* s.l.:Morgan Kaufmann.

Harker, M. e. E. J., 2006. The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, Volume 22, pp. 215-242.

Henning-thurau & Klee, 1997. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention—A Critical Ressenment and Model Development. *Psychology e Marketing*, Dezembro, pp. 737-765.

- Kotler, P., 2010. *Marketing 3.0*. s.l.:Actual Editora.
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2001. *Principles of Marketing*. 9^a ed. s.l.:Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, P. V. & Saunders, P. J., 2008. *Principles of Marketing*. s.l.:s.n.
- Laudon, K. & Laudon, J. P., 2004. *Management Information Systems*. s.l.:Pearson.
- Laudon, L. & L. J., 1998. *Management Information Systems: new approaches to organisation and technology*. s.l.:Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Mckenna, R., 1993. *Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age Of The Customer: Successful Strategies for the Age of the Customer*. s.l.:Basic Books.
- Metz, A., 2011. *The Social Customer: How Brands Can Use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers*. s.l.:McGraw Hill.
- O'Brien, J. A., 2004. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet*. s.l.:Saraiva.
- Orlikows, 2000. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations.. *Organisation science*, pp. 404-428.
- Pappers, D. & Rogers, M., 1994. *The One-to-one Future: Building Business Relationships One Customer at a Time*. s.l.:Piatkus Books.
- Pappers, D. & Rogers, M., 2011. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 2^a ed. s.l.:Wiley.
- Payne, 2007. Customer Relationship Management: A Structured Investigation of CRM Success and Failure. *AMA Relationship Marketing*.
- Payne, A., 2005. *Handbook of CRM*. s.l.:BH.
- Payne, A., 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship*. s.l.:Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier, Oxford.
- Payne & Holt, 2001. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(159-182).
- Peck, H., Clark, M., Payne, A. & Christopher, M., 1999. *Relationship Marketing: Text and Cases*. s.l.:A Butterworth-Heinemann Title.

Peppers, D. & Rogers, M., 2001. *The One to One B2B: Customer Relationship Management Strategies for the Real Economy*. Crown Business: s.n.

Peppers, D. & Rogers, M., 2004. *CRM SERIES MARKETING 1 TO 1 - Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*. s.l.:3ª Edição, São Paulo.

Peppers, D. & Rogers, M., 2006. *Customer Data Integration: Reaching a Single Version of the Truth*. s.l.:John Wiley & Sons.

Robson, W., 1994. *Strategic Management & Information Systems*. s.l.:Prentice Hall.

Roebuck, k., 2011. *Social CRM: High-Impact Strategies - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. s.l.:Emereo Pty Limited.

Rust, Subramanien & Weil, 1992. Making Complaints a Management Tool. *Marketing Management*, pp. 40-45.

Rust, Zeithaml & Lemon, 2001. *O valor do cliente - O modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman.

Santos, J. D., 2006. *CRM offline & online*. s.l.:Instituto Superior Politécnico Gaya.

Sin, Tse & Yim, 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, Volume 39, pp. 1264-1290.

Swift, R., 2001. *Accelerating Customer Relationships*. s.l.:Elsevier Ediotra.

Vergara, 2000. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. s.l.:São Paulo.

Ward & Dagger, 2007. The complexity of Relationship Marketing for Service Customers. *Journal of Services Marketing*.

Woodcock & Machtynger, 2001. *Crm: Marketing relacionamento com os clientes*. 2ª ed. s.l.:Futura.

Xu, M. & Walton, J., 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial management & Data Systems*, Volume 105, pp. 955-971.

Yim, R. K., 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. s.l.:Porto Alegre: Bookman.

8. NETGRAFIA

APS (2013). [on line]. [Acedido em 03 junho de 2013 e 05 Junho 2013]. Disponível em <http://www.apseguradores.pt/site/>

AXA (2013). [on line]. [Acedido em 04 junho de 2013]. Disponível em <http://www.axa.pt/>

Banco de Portugal (2013). [on line]. [Acedido em 07 junho de 2013]. Disponível em <http://www.bportugal.pt>

ISP (2013). [on line]. [Acedido em 27 junho de 2013 e 05 de Junho de 2013]. Disponível em <http://www.isp.pt/NR/exeres/97C24D91-5FD7-4874-9D7D-FFE049D206D9.htm>

INE (2013). [on line]. [Acedido em 24 junho de 2013 e 05 Junho de 2013]. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

MARKETEST [on line]. [Acedido em 03 junho de 2013]. Disponível em <http://www.marktest.com>

SEGUROS (2013). [on line]. [Acedido em 28 Abril de 2013]. Disponível em <http://historiadosseguro.com/sobre/>

Anexos

Anexos 1 – Tabela de Resultados do Sorteio Beach Games